

LOCAL COMPLIANCE IN GLOBAL BUSINESS

A journey through
a changing landscape

Un estudio de BDO



INTRODUCCIÓN

El proceso de internacionalización de las empresas afecta ineludiblemente a la organización de sus funciones financieras y al cumplimiento de las regulaciones locales en los diversos países en los que tienen presencia. En este sentido, son muchos los factores que condicionan la forma en que las compañías gestionan el *local compliance*. Además de aspectos propios del mercado y del sector de actividad, tienen especial relevancia cuestiones como la necesidad de reducir costes o mejorar la eficiencia de los procedimientos.

En los países de nuestro entorno con economías globalizadas, se viene produciendo desde hace años un fenómeno de migración de las funciones financieras a centros de negocio (*hubs*) regionales o a centros de servicios compartidos, bien a través de operaciones *in-house* o mediante procesos de externalización (*outsourcing*). Los procesos ya no se gestionan en el territorio en el que tienen lugar las operaciones, sino allí donde es más eficiente hacerlo.

Este proceso de centralización y deslocalización de funciones contrasta, sin embargo, con la proliferación de las regulaciones locales en numerosas áreas, como ocurre en materia fiscal, laboral, mercantil o contable. A la complejidad derivada de la multitud de normas existentes y en constante proceso de cambio, se suma la mayor presión ejercida por las autoridades locales en el control de su cumplimiento. Lo anterior supone un riesgo evidente para las empresas en la gestión del *local compliance*, y no sólo por el incremento y la relevancia de sanciones aplicables, sino también por los perjuicios que las mismas pueden ocasionar a su imagen de marca.

“Think global at local”

En este contexto, BDO ha llevado a cabo un estudio a nivel internacional para examinar los diferentes modelos que han adoptado las empresas a la hora de gestionar el *local compliance*. El estudio ha combinado entrevistas personalizadas con responsables financieros de numerosas compañías multinacionales con una investigación detallada.

El presente informe contiene un resumen de los principales hallazgos y una descripción de los diferentes modelos de organización identificados.

“La máxima ‘si funciona no lo toques’ no es válida en negocios en crecimiento”



CONTENIDO

■ Perfil de las empresas participantes.....	3
■ Principales conclusiones.....	4
■ Hacia un mercado global.....	5
■ Local compliance – Visión y riesgos.....	6
■ Tendencias en la externalización de servicios.....	7
■ El offshoring y los centros de servicios compartidos.....	8
■ Principales retos en la organización del local compliance.....	9
■ Modelos de operativos de local compliance.....	10
■ Perspectivas de futuro.....	14
■ Empresas participantes.....	15

En un entorno cada vez más globalizado, este estudio analiza los diferentes modelos de organización del local compliance adoptados por las empresas y los retos a los que se enfrentan para optimizar sus procesos y garantizar el cumplimiento de las regulaciones locales.

PERFIL DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Este informe se basa en un estudio realizado a partir de entrevistas con directivos financieros senior de multinacionales españolas, incluidas Telefónica, Puig, Mango, RBA, Borges, Gallina Blanca, Grupo Zeta y Tous. Asimismo, hemos considerado conveniente incluir en el estudio a filiales españolas de grupos multinacionales extranjeros como Ikea, H&M, Henkel, Toyota Handling o Edenred, a fin de comparar los diferentes modelos llevados a cabo en la organización de sus funciones financieras y el *local compliance*.

Las entrevistas se llevaron a cabo durante la primera mitad de 2011 y la lista completa de empresas participantes se incluye en la página 15.

Por otra parte, también se incluye información extraída de los estudios llevados a cabo por BDO en otros países, en los que han participado grandes multinacionales como AT&T, BT y Vodafone; Dell, Logica y Microsoft; BAe, Rolls Royce y Unilever.

Sectores

A fin de dotar al estudio de la máxima representatividad en cuanto al tipo de empresas participantes, éstas pertenecen a diversos sectores de la economía, según se detalla a continuación:

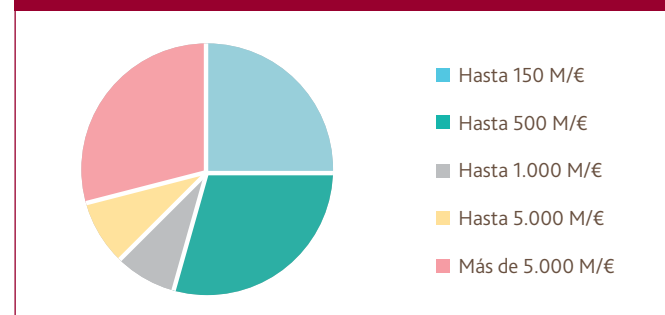
Alimentación	Moda
Editorial	Servicios
Energía	Telecomunicaciones
Industria	Turismo
Infraestructuras	Otros

Facturación y presencia internacional

Las empresas participantes en el estudio han sido segmentadas en función de su tamaño y su trayectoria internacional. En este sentido, presentan perfiles diversos, tanto en cuanto a facturación, como al número de países en los que están presentes. Asimismo, se han incluido tanto empresas que se encuentran en una fase avanzada de su proceso de expansión internacional, como otras cuya internacionalización es más reciente. Y ello con la finalidad de poder identificar la evolución de los diversos modelos de organización en las distintas fases por las que puede atravesar una empresa en su proceso de internacionalización.

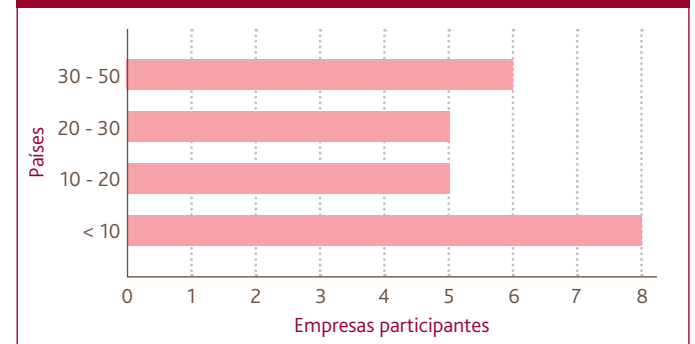
Igualmente significativo resulta el camino seguido hacia la internacionalización, puesto que en algunos casos ha sido consecuencia de una expansión orgánica de la propia empresa en los diversos países en los que lleva a cabo sus actividades y, en otros, ha sido el resultado de procesos de adquisición de sociedades en el extranjero o de acuerdos de *joint venture*.

INGRESOS ANUALES



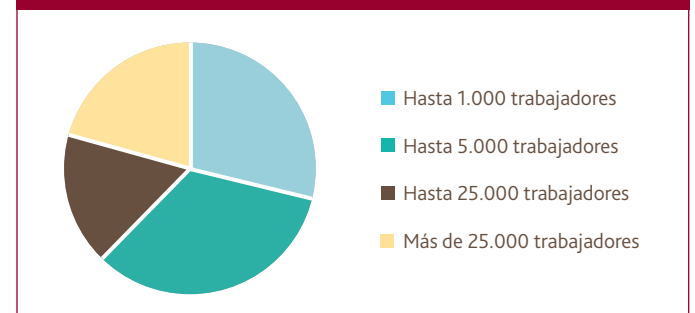
Con carácter general, el porcentaje de ingresos obtenidos en el extranjero presenta un crecimiento muy superior al correspondiente al mercado nacional.

PRESENCIA INTERNACIONAL



Si bien el proceso de internacionalización de las empresas españolas es relativamente reciente en comparación con otros países de nuestro entorno, la mayoría se encuentra en una fase de expansión internacional.

NÚMERO DE EMPLEADOS



El crecimiento del negocio internacional va generalmente asociado a un aumento de la plantilla. No obstante, la deslocalización de funciones y procesos comporta en muchos casos una reducción del personal existente en los departamentos de administración, finanzas y recursos humanos en cada país.

PRINCIPALES CONCLUSIONES

- Como consecuencia de su proceso de internacionalización, las empresas participantes se han embarcado en un viaje hacia la transformación de sus funciones financieras y la gestión del *local compliance*. No obstante, la constante evolución de los negocios hace que no exista una única hoja de ruta aplicable a todas las empresas ni un destino fijo.
- Si bien los puntos de partida son distintos en cada caso, la reducción de costes y la necesidad de incrementar la eficiencia en los procesos constituyen los principales motivos que están llevando a las empresas a reorganizar sus funciones financieras. El *local compliance* no es nunca un impulsor del cambio y rara vez una consideración primaria. No obstante, los riesgos derivados de una incorrecta gestión del compliance pueden poner en peligro los beneficios del modelo de organización adoptado.
- Hemos identificado cuatro modelos de organización del local compliance, contruidos a partir de la combinación de dos variables. En primer lugar, en función de si los procesos se llevan a cabo localmente (*in-country*) o de forma centralizada; y, en segundo lugar, en función de si es la propia empresa la encargada de los mismos (*in-house*), o bien se externaliza su gestión a un tercero (*outsourcing*).
- Hace años, el modelo de organización clásico consistía en replicar en cada país las mismas funciones que la sede central (*in-house, in-country*). Actualmente, ninguna de las empresas participantes sigue exclusivamente este modelo.
- A medida que se produce la expansión internacional y cuanto mayor es el tamaño y la complejidad de las filiales, las empresas evolucionan hacia un modelo de centralización de sus funciones financieras y la creación de centros de servicios compartidos. No obstante, estos modelos pueden plantear serios problemas con el *local compliance* cuando no se garantiza el soporte de expertos en cada país.
- De los cuatro modelos de organización del *local compliance* analizados, el que presenta más ventajas es el denominado *Outsourcing Centralizado*. Este modelo ofrece el control y la visibilidad derivados de la centralización de funciones, con la especialización y el soporte local necesarios para garantizar el *local compliance*.
- A diferencia de lo que ocurre en otros países de nuestro entorno, las multinacionales españolas no siguen la tendencia de deslocalizar sus procesos a países en desarrollo (*offshoring*). Si bien en esta circunstancia inciden numerosos factores, como puedan ser los costes del mercado laboral, la fiscalidad, la zona de influencia geográfica, etc., los aspectos culturales son todavía muy acusados.
- Con independencia del grado de centralización de funciones, la externalización de servicios es común en todas las empresas participantes. Entre los servicios más externalizados se encuentran la gestión de nóminas, el *tax compliance*, las cuentas anuales y la secretaría legal. No obstante, la falta de un proveedor global y la ausencia de mecanismos de coordinación e interlocución únicos impiden un control eficiente del *local compliance* en todos los países.
- La tecnología juega un papel esencial en el modelo de organización financiera y en la eficiencia del *local compliance*. Sin embargo, el hecho de que muchas empresas aún no dispongan de una plataforma de software común para todo el grupo supone una barrera significativa en la implantación de modelos de gestión centralizados.
- Es indudable que estamos inmersos en un proceso de globalización que también afecta a la organización de las funciones financieras. En cualquier caso, las diferencias locales siguen siendo determinantes en muchos aspectos del área financiera, especialmente en el *local compliance*.

“Evolucionamos hacia un modelo donde no tendremos contables internos, sino analistas que aporten valor añadido al negocio”

“La tendencia es crear centros de servicios compartidos por procesos, no por países”

HACIA UN MERCADO GLOBAL

En la mayor parte de las empresas participantes, el peso de los ingresos procedentes del exterior es superior al generado en el mercado interno o presenta una tasa de crecimiento mayor. La crisis económica ha venido a acrecentar esta circunstancia, lo que está forzando a muchas empresas a acelerar su proceso de internacionalización. Como consecuencia, muchas empresas están replanteando la organización de sus funciones financieras.

En este sentido, se aprecia una evolución desde la fragmentación local hacia una perspectiva más global. Si bien la trayectoria seguida es en cada caso distinta, existe una serie de factores que permiten distinguir entre aquellas empresas con características "multinacionales" de las que verdaderamente operan de una forma "global".

Producto

Al margen del volumen de facturación y del ámbito geográfico de implantación, determinadas empresas presentan productos o servicios altamente localizados, lo que exige una mayor segmentación del mercado y una presencia en el país local más desarrollada. Se generan así estructuras corporativas más pesadas que, en cierta medida, inciden en la autonomía de las filiales y en la organización de las funciones financieras.

Por el contrario, aquellas empresas cuyos productos o servicios son más estándar no están tan condicionadas por el mercado local, lo que les permite reducir su estructura en cada país y centralizar más sus funciones financieras.

"La responsabilidad es local, pero los trabajos se hacen donde tiene más sentido"

Reporting

Otro factor distintivo a la hora de analizar la organización de las funciones financieras es la forma en que se instrumentan las líneas de reporting por parte de las filiales. En algunas empresas se da más peso al componente geográfico, de forma que el *reporting* se lleva a cabo de forma fragmentada por cada país o área geográfica. En otras empresas, se prioriza más el área funcional, lo que conduce a una gestión más global y centralizada.

Autonomía

El poder de decisión es quizá uno de los elementos que más inciden en la organización del área financiera, pues en función del grado de autonomía otorgado a las filiales, éstas tienden a dotarse de mayores o menores estructuras administrativas. Esto afecta, entre otras cuestiones, a los mecanismos de *reporting*, los sistemas de IT, la externalización de servicios y los proveedores utilizados y, en consecuencia, a la forma de organizar el *local compliance*.

Expansión

Por último, el proceso de expansión internacional llevado a cabo por las empresas tiene relación directa con el modelo financiero adoptado. Aquellas empresas cuyo crecimiento se ha basado principalmente en procesos de adquisición están por lo general menos "globalizadas" que aquellas cuya internacionalización ha sido más orgánica, mediante la creación de filiales bajo un mismo modelo. La complejidad derivada de digerir un proceso de compra condiciona y, hasta cierto punto, limita la posibilidad de establecer un modelo de organización centralizado.

En la práctica, cada empresa presenta una combinación distinta de los anteriores factores en su proceso de internacionalización, por lo que no es posible simplificar la distinción entre empresas "multinacionales" o "globales". Sin embargo, cada uno de los factores analizados permite entender mejor cuál es el modelo de organización de las funciones financieras adoptado por cada empresa.

INTERNACIONAL VERSUS GLOBAL		
Factores distintivos	Compañías internacionales	Compañías globales
Producto	Altamente localizado	Estándar y global
Modelo de crecimiento	Sucesivas adquisiciones / fusiones	Principalmente orgánico
Autonomía	Local	Control central
Líneas de <i>reporting</i>	Por áreas geográficas	Por funciones
Sistemas	Múltiple fragmentación	Centralizado
Procesos financieros	Local con <i>reporting</i> global	Regional o centros de negocio (<i>hubs</i>)

LOCAL COMPLIANCE - VISIÓN Y RIESGOS

La mayoría de las empresas participantes en el estudio considera el *local compliance* más como una carga necesaria que como un área que aporte valor añadido al negocio. En este sentido, el *compliance* nunca representa el principal impulsor del proceso de reorganización de las funciones financieras.

ASPECTOS MÁS RELEVANTES EN EL LOCAL COMPLIANCE

Mejora de la eficiencia	Reducción de riesgos
Mayor control	Reducción de costes

Es interesante subrayar que la reducción de costes, si bien es importante, no siempre es el objetivo prioritario en la gestión del *local compliance*.

“El local compliance no me quita el sueño, pero siempre me queda la duda de si podemos estar incumpliendo algún requisito del que ni siquiera somos conscientes”

Riesgos en la gestión del *local compliance*

Resulta evidente que el hecho de operar en múltiples países conlleva inevitablemente tener que cumplir con multitud de regulaciones locales, por ejemplo en materia de declaraciones fiscales, cuentas anuales, gestión laboral y muchas más. En este sentido, el *local compliance* podrá ser más o menos complejo, pero en todo caso los regímenes locales son muy variados.

Además, las legislaciones son muy cambiantes y las autoridades locales cada vez más beligerantes en la imposición de sanciones por el incorrecto cumplimiento de la normativa vigente.

A pesar de la convergencia global a IFRS, no hay expectativas de unificación de las legislaciones que regulan el *local compliance*, ni por tanto de las consecuencias de su incumplimiento.

En aquellas empresas que operan de forma descentralizada, no existen medidores específicos que permitan a la matriz conocer el nivel de eficiencia en la gestión del *compliance*, el estado de cumplimiento de las distintas obligaciones en cada país o los costes asociados al mismo. Esta información se queda normalmente en la filial y no trasciende en el *reporting* que periódicamente hacen a la matriz, salvo en aquellos casos en los que surge un problema significativo.

No existe, por tanto, visibilidad por parte de la matriz acerca del *local compliance* de las filiales, que se percibe como un riesgo que es necesario cubrir principalmente a efectos de la auditoría.

Por otra parte, se encuentran las empresas que centralizan sus funciones financieras en centros de servicios compartidos con la finalidad de estandarizar procesos, aumentar el control y reducir costes de gestión. En estos casos, la deslocalización del *local compliance* no está exenta de riesgos por los errores que pueden producirse en la automatización de procesos o por la falta de expertos locales que los supervisen.

Las consecuencias del *no compliance*

Los riesgos derivados de una incorrecta gestión del *compliance* se traducen por lo general en multas económicas. En este sentido, las legislaciones de cada país son muy heterogéneas en cuanto a la tipificación y cuantificación de las sanciones aplicables.

En aquellos supuestos de incumplimiento grave, las sanciones también alcanzan a los administradores de las sociedades y pueden representar incluso el cierre de las operaciones locales.

Asimismo, los riesgos no se circunscriben únicamente al ámbito local. Muchos países contemplan sanciones por un incorrecto cumplimiento que alcanzan tanto a la sociedad matriz como a sus administradores de forma personal.

Por otra parte, los costes indirectos del *no compliance* pueden llegar a ser mayores que la mera imposición de multas económicas, como ocurre en aquellos casos en los que las sanciones comportan la pérdida de la facultad de contratar con la Administración.

En estos casos, el daño causado a la reputación de la empresa puede poner en riesgo la imagen de marca, lo que implica un coste económico difícil de cuantificar.

Del estudio realizado se desprende que no existe una correlación adecuada entre los riesgos derivados del *local compliance* y las medidas adoptadas por las empresas para garantizar tanto el control y visibilidad necesarios en la sede central, como la supervisión por expertos locales.

TENDENCIAS EN LA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS

Sin excepción, la totalidad de las empresas participantes en el estudio externaliza alguna de las funciones del *local compliance*.

De la comparativa realizada, pueden extraerse las siguientes tendencias:

- La externalización es un fenómeno cada vez más asumido por las empresas y menos cuestionado en cuanto a sus beneficios. La posibilidad de centrarse en los aspectos clave del negocio, liberándose de funciones y procesos que no son esenciales, constituye una realidad contrastada cada día por más empresas.
- Las áreas que con mayor frecuencia son objeto de externalización son la gestión de nóminas, las declaraciones fiscales, las cuentas anuales y la secretaría legal. Por el contrario, la llevanza de la contabilidad suele permanecer *in-company*, ya sea en la propia filial o centralizada en la matriz.
- Los motivos por los cuales las empresas externalizan son variados y dependen de la fase en que se encuentren en su proceso de internacionalización. El ahorro de costes no siempre es el objetivo primordial.
- Cuando el tamaño y el número de filiales es relativamente reducido, es cuando más modelos de organización de las funciones financieras conviven, puesto que el volumen de las operaciones hace posible adaptar la gestión del *local compliance* a las especificidades de cada empresa.
- A medida que las filiales crecen en número y en complejidad, se hacen necesarios un mayor control y visibilidad del *local compliance* por parte de la matriz. La tendencia en estos casos es la de crear centros de servicios compartidos en los que se centralizan gran parte de los procesos de las filiales. La externalización de funciones suele limitarse en estos casos a la verificación del cumplimiento de las regulaciones existentes en cada país por parte de un proveedor local.
- No existe una concepción única del compliance, sino segmentada entre las diversas áreas que lo conforman (contabilidad, fiscal, laboral, legal, etc.). En consecuencia, la responsabilidad está diluida entre las diversas áreas, no habiendo generalmente interacción entre las mismas.
- Los proveedores de los servicios suelen ser distintos en cada país y no necesariamente los mismos para todas las áreas externalizadas. Esta pluralidad comporta, en la mayoría de los casos, multitud de puntos de contacto, la ausencia de una interlocución única y la falta de coordinación en la prestación del servicio y en los sistemas de *reporting*.
- La matriz no dispone en general de medidores específicos de la calidad y eficiencia del servicio prestado en cada país por los proveedores locales ni de información individualizada acerca de los costes.

“Ni somos expertos en el local compliance ni nos aporta el suficiente valor como para gestionarlo internamente”

FACTORES CLAVE EN LA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS

Áreas externalizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Nóminas • Cuentas anuales • Declaraciones fiscales • Secretaría legal
<i>Local compliance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación áreas • Responsabilidad diluida.
Proveedores	Distintos en función del país y área de servicio. Falta interlocución única y coordinación.
Visibilidad central	No medidores específicos calidad y eficiencia. No información exacta costes.

EL OFFSHORING Y LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS

Tendencias a nivel internacional

En los países de nuestro entorno con economías desarrolladas, cada vez más empresas deslocalizan sus funciones financieras a países en desarrollo (*offshoring*), lejos de sus sedes centrales.

Inicialmente, el *offshoring* afectaba principalmente a áreas consideradas de menor valor añadido (IT, *call centers*). No obstante, la tendencia hacia el *offshoring* se ha ido extendiendo de forma progresiva a otras funciones de mayor valor añadido, como el I+D, los servicios de ingeniería, las finanzas, etc.

El proceso de deslocalización va muy ligado a la creación de centros de servicios compartidos, en los que se lleva a cabo una centralización de áreas comunes al grupo, a través de la estandarización de procesos, con el objetivo de lograr una mejora de la eficiencia operativa y de la calidad del servicio.

El *local compliance* no es ajeno al fenómeno del *offshoring* y los centros de servicios compartidos. En este sentido, muchas empresas europeas y americanas se han embarcado en un proceso de deslocalización de parte de sus funciones financieras, administrativas y de RRHH, a través de centros de servicios compartidos *offshore*. En ocasiones, la gestión de estos centros de servicios compartidos se externaliza a un proveedor externo.

La reducción de costes constituye siempre la principal razón de las estrategias de *offshoring*, si bien en la mayoría de casos el ahorro no es tan significativo como apuntan las previsiones iniciales.

Los destinos más frecuentes para la localización de los centros de servicios compartidos son India, China, América Latina y Europa del Este. Los vínculos culturales, la proximidad geográfica, los costes laborales y la capacitación técnica suelen ser los aspectos que más inciden en la localización.

El caso de España

A diferencia de lo que ocurre en otros países, únicamente las empresas españolas de gran tamaño y en una fase avanzada de su proceso de internacionalización recurren a estrategias de *offshoring*, limitando la externalización de servicios a actividades de menor valor añadido, como las relativas a IT y los *call centers*. Las regiones escogidas para deslocalizar sus funciones son principalmente América Latina e India.

Los costes son también el principal motivo para deslocalizar funciones, si bien España presenta unos costes laborales más bajos que el resto de países avanzados. Esto hace que muchas empresas extranjeras opten por España para la localización de sus centros de servicios compartidos.

Por lo que respecta a las funciones financieras, las empresas españolas que llevan a cabo procesos de centralización utilizan centros de servicios compartidos que permanecen por lo general dentro del propio grupo, ya sea en la sede central o en una filial que da soporte al resto. Por el contrario, las empresas españolas son muy reacias a la externalización de la gestión de los centros de servicios compartidos o a su localización en territorios *offshore* en los que no llevan a cabo sus operaciones.

En conclusión, el proceso de deslocalización (*offshoring*) de las funciones financieras mediante la creación de centros de servicios compartidos en otras jurisdicciones es más incipiente en las empresas españolas y está menos desarrollado en cuanto al *local compliance*. Asimismo, los factores culturales y la resistencia al cambio tienen todavía un peso muy considerable.

OFFSHORING Y CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS

	Europa / EEUU	España
Áreas <i>offshoring</i>	Más valor añadido: Servicios ingeniería; I+D; Finanzas, RRHH	Poco valor añadido: <i>Call centers</i> , IT
Localización Centros Servicios Compartidos	<i>Offshore</i>	<i>In-country</i>
Proveedor externo	Sí	No
Motivos	Costes	Costes
Regiones	India, China, América Latina, Europa del Este	América Latina, India

“La deslocalización de funciones va más allá de la reducción de costes”

PRINCIPALES RETOS EN LA ORGANIZACIÓN DEL LOCAL COMPLIANCE

El *local compliance* no se identifica en ningún caso por las empresas participantes en el estudio como un área estratégica en la organización de sus funciones financieras. No obstante, las consecuencias de una gestión inadecuada pueden comportar importantes riesgos operacionales.

A fin de garantizar el *compliance*, las empresas afrontan una serie de retos, entre los cuales hemos identificado los siguientes:

Retos operacionales	Retos de personal
Retos tecnológicos	Retos del mercado

"Siempre tiene que haber un back up. Nunca sabes dónde pueden haber centrales nucleares"

RETOS OPERACIONALES

- Gran variedad de regulaciones locales
- Aspectos culturales (idioma, etc.)
- Falta de coordinación e interlocución
- Segmentación de las funciones de *local compliance*
- Falta de procesos claramente documentados
- Responsabilidad diluida en casos de deficiente servicio

RETOS TECNOLÓGICOS

- Los sistemas de RP no son homogéneos
- Falta de integración del *local compliance*
- Acceso a la información y visibilidad procesos

RETOS DE PERSONAL

- Rotación por escasa proyección profesional
- Mantenimiento del conocimiento local
- Falta de cobertura en casos de ausencia
- Incremento de costes por antigüedad

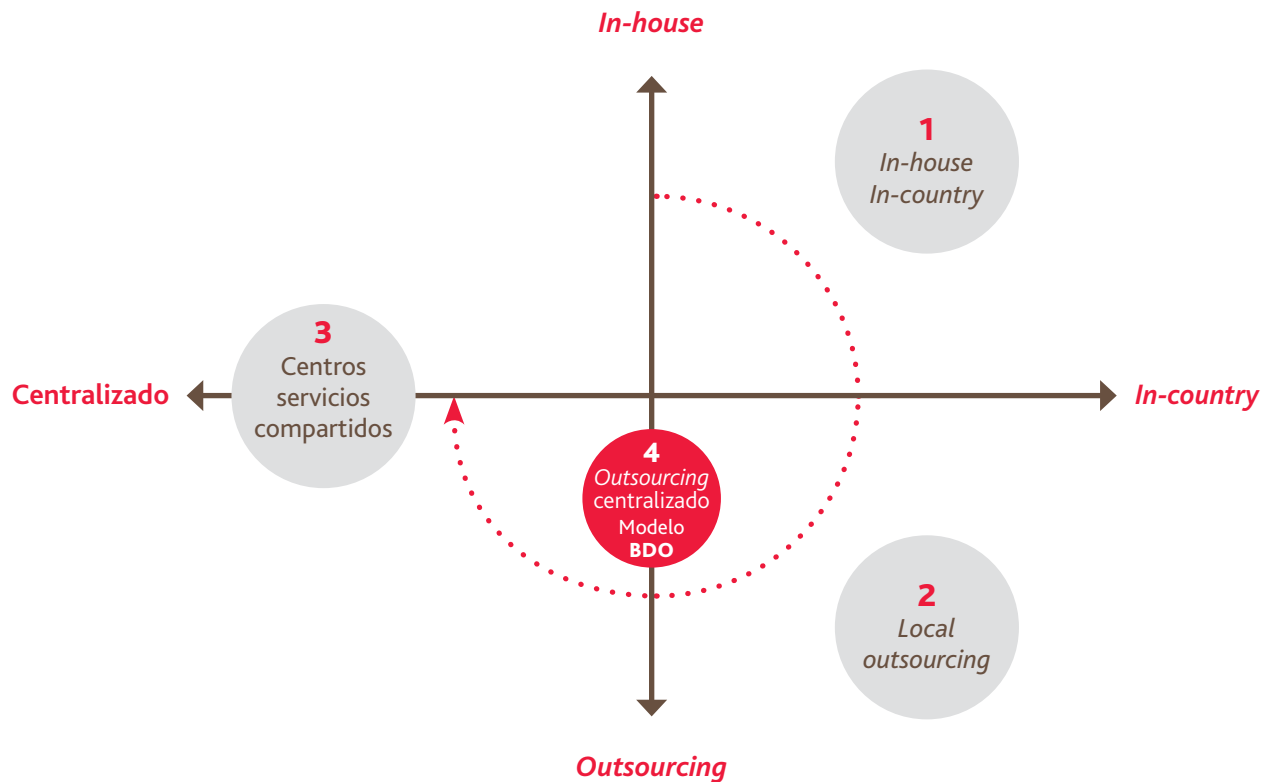
RETOS DEL MERCADO

- Múltiples proveedores por país y por servicio
- Rápida expansión en países nuevos
- Continuidad del modelo en caso de crecimiento
- Compatibilidad entre diversas estructuras y modelos de *compliance*

MODELOS OPERATIVOS DE LOCAL COMPLIANCE

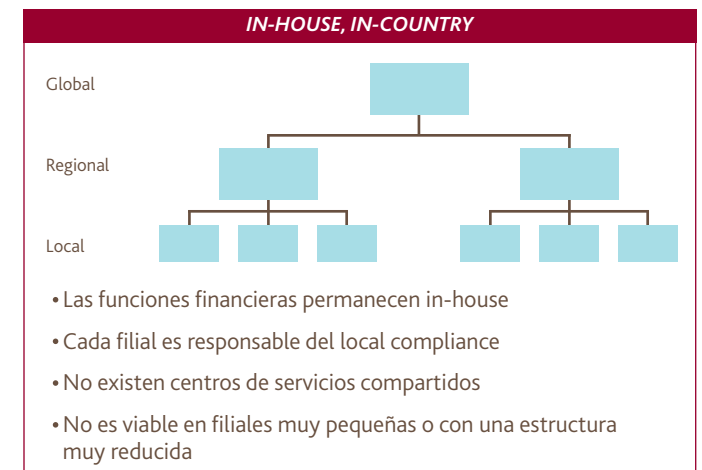
Al analizar los modelos de organización de las funciones financieras y del *local compliance* de las empresas participantes en este estudio, se observa una clara evolución desde la fragmentación local hacia un modelo más global de centralización y estandarización de procesos.

Como resultado del estudio, hemos identificado cuatro modelos operativos que las empresas multinacionales adoptan en la gestión del *local compliance*.



Modelo 1: *In-house, in-country*

Este es el modelo clásico utilizado tradicionalmente por las empresas participantes cuando las filiales adquieren un tamaño considerable. Asimismo, suele ser el punto de partida inicial a partir del cual las empresas inician sus procesos transformacionales hacia otros modelos de organización de las funciones financieras.



Ventajas

- Adecuado para empresas con un volumen de operaciones elevado en cada país (p.ej. sector industrial)
- El conocimiento local permanece bajo control de la filial

Desventajas

- Falta de visibilidad en la central
- Limitación carrera profesional y pérdida de conocimiento local cuando las personas clave dejan la empresa
- No ahorro costes ni eficiencia derivados de una posible externalización

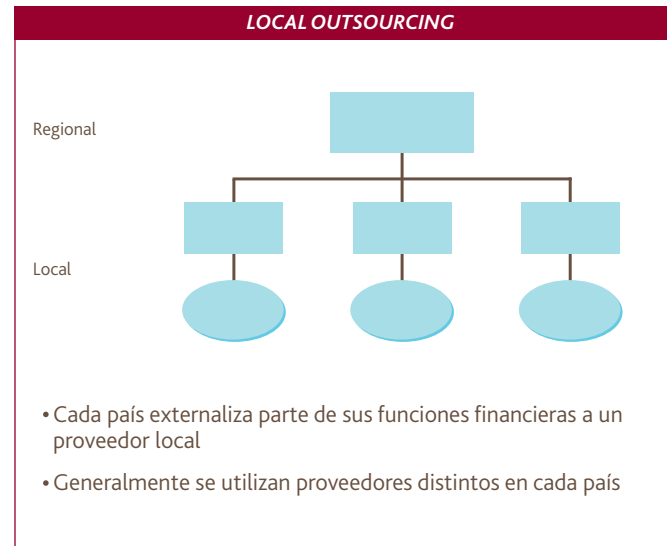
Modelo 2: Local outsourcing

Al igual que en el modelo anterior, el *local compliance* se lleva a cabo en el país en que radica la filial (*in-country*), pero en este caso se externaliza a un proveedor de servicios.

La práctica totalidad de las empresas participantes recurre a la externalización de servicios para garantizar el *local compliance*, si bien de manera limitada a ciertos servicios (gestión nóminas, *tax compliance*, cuentas anuales), manteniendo por lo general la llevanza de la contabilidad y la gestión financiera *in-house*.

Incrementar la eficiencia en los procesos, garantizar el conocimiento local o reducir costes constituyen los principales motivos que han llevado a las empresas a utilizar este modelo.

También suele utilizarse este modelo en la fase inicial de implantación en un país nuevo, o cuando las filiales tienen un tamaño muy reducido que no aconseja mantener una estructura propia.



Ventajas

- Representa una solución de bajo coste
- Garantiza el conocimiento local de forma continuada
- Evita problemas derivados de la rotación del personal interno

Desventajas

- No hay coordinación central
- Escasa visibilidad en la central y falta de control
- No hay escalabilidad si el servicio es deficiente
- Multitud de puntos de contacto

“Lo importante es que las filiales vendan y que no se preocupen de nada más”



Modelo 3: Centros de servicios compartidos

Las funciones financieras se centralizan en un centro de servicios compartidos que da soporte a todas o parte de las filiales del grupo.

El centro de servicios compartidos puede gestionarse internamente por el Grupo, ya sea en la misma sede central o en una entidad separada, o bien externalizarse a un proveedor externo.

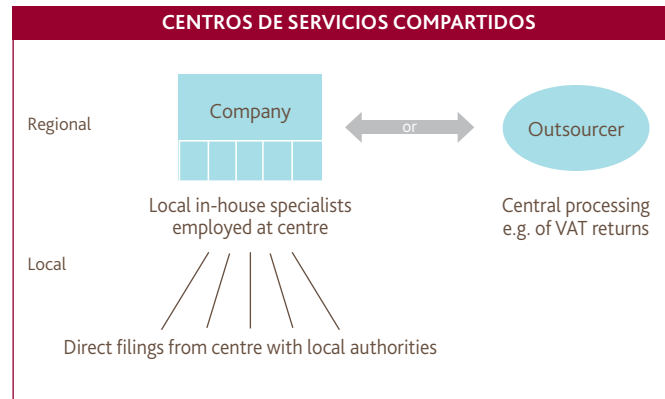
El éxito de este modelo depende principalmente de dos factores básicos, las personas y la tecnología.

En cuanto a las personas, los centros de servicios compartidos centralizan el conocimiento local mediante la contratación de personal técnico especializado en la normativa local de cada país. En función del volumen de operaciones y de la complejidad del *local compliance*, en ocasiones el personal es extranjero del país de la filial o personal propio de la central con la adecuada formación técnica.

Por lo que respecta a la tecnología, las empresas que utilizan centros de servicios compartidos tienden a desarrollar sistemas de software especializados que permiten automatizar los procesos de *compliance* mediante la información introducida en el sistema.

Si bien la tecnología de software experimenta constantemente avances significativos, particularmente en cuanto a la gestión del IVA se refiere, existe un riesgo elevado de que se produzcan errores en el *compliance* si el tratamiento de la información no es el adecuado.

Por ello, este modelo suele requerir la supervisión de un experto que garantice el correcto cumplimiento de la normativa local. Asimismo, sigue siendo necesaria la presencia de profesionales locales que atiendan correctamente las inspecciones o requerimientos de las administraciones locales.



Ventajas

- Permite un ahorro de costes en grandes estructuras
- Simplifica y automatiza los procesos

Desventajas

- Dificulta el acceso al conocimiento local
- Errores en la automatización de procesos
- No evita la necesidad de soporte local
- Diferencias culturales y gestión de personal



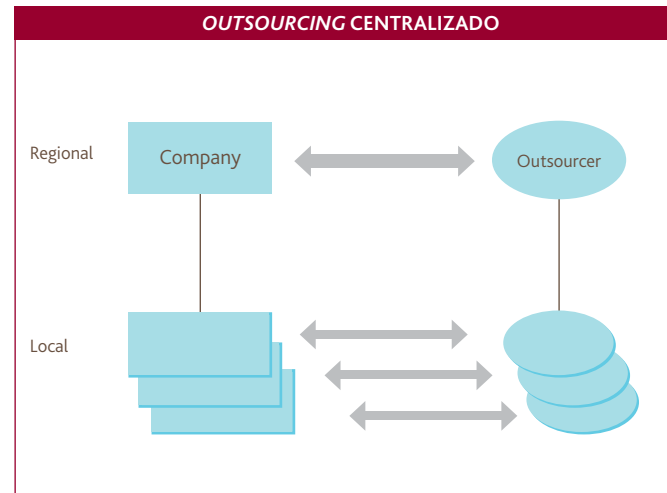
“Es más fácil que nuestra gente conozca lo que pasa fuera, que alguien de fuera conozca lo que pasa dentro”

Modelo 4: Outsourcing centralizado

Este modelo combina las ventajas de un sistema centralizado en el que la matriz dispone de toda la información precisa para un adecuado control de las filiales, con la especialización y presencia locales necesarios para el correcto cumplimiento del *local compliance*. Es el modelo proporcionado y recomendado por BDO Internacional.

Las operaciones se gestionan de manera centralizada entre los interlocutores designados por la casa central y el proveedor de servicios a nivel global, quien coordina los servicios de *local compliance* que prestan las firmas locales a las filiales en cada país.

Se garantiza así el acceso constante al conocimiento especializado de las regulaciones locales de cada país, sin renunciar a la centralización de la información y a la coordinación de los servicios de *local compliance*.



Ventajas

- El *compliance* se lleva a cabo localmente por expertos en la regulación de cada país
- Visibilidad global del *local compliance* por parte de la central
- Coordinación central y reducción tiempos de gestión
- Escalabilidad y control de costes
- Único contrato global y definición precisa de los niveles de servicio

Desventajas

- Pocas firmas en el mercado que ofrezcan servicios y cobertura globales
- Costes elevados por parte de las big-4

Modelos híbridos

Del estudio realizado se desprende que las empresas multinacionales siguen una clara dirección hacia la centralización de sus funciones financieras y la mejora de sus procesos en su trayectoria internacional. No obstante, resulta igualmente evidente que no existe una única hoja de ruta válida para todas las empresas.

La realidad es muy variada y compleja y nos revela que el viaje hacia la transformación de las funciones financieras no tiene un destino fijo y puede que nunca termine. En un entorno cambiante, con nuevos mercados y en constante evolución, las empresas deben modernizarse y adaptarse de forma constante para seguir siendo competitivas. Y las funciones financieras no son una excepción.

En la práctica es frecuente que se produzca una transición entre los distintos modelos de organización analizados en el estudio, así como la generación de modelos híbridos que responden mejor a la naturaleza cambiante de los negocios.

La mayoría de las empresas participantes en el estudio presenta más de un modelo de organización de sus funciones financieras. Si bien en ocasiones la utilización de un modelo responde a una estrategia previamente definida, en la mayoría de los casos es la consecuencia de su necesaria adaptación a las exigencias del mercado, del área geográfica de actuación y de otros factores que condicionan su proceso de expansión internacional.

Por otra parte, la segmentación existente en las funciones financieras hace que muchas empresas utilicen distintos modelos en función del tipo de procesos que llevan a cabo. Normalmente, las funciones de transacción de procesos tenderán a concentrarse en centros de servicios compartidos, mientras que las funciones de *compliance* se localizarán por lo general en cada país, ya sea en la propia filial (*in-house, in-country*) o bien se externalicen a un proveedor (*local outsourcing*).

“Los centros de servicios compartidos han pasado de ser meros centros de costes a convertirse en centros de beneficios”

PERSPECTIVAS DE FUTURO

Retos y oportunidades de futuro

Las empresas españolas están abocadas a continuar su proceso de internacionalización para poder competir globalmente. Esto supondrá en los próximos años su apertura a nuevos mercados y un aumento considerable del número de filiales, por lo que serán precisos más mecanismos de control para garantizar el *local compliance*.

En este viaje hacia la globalización, es posible identificar una serie de retos comunes que las empresas deberán afrontar para mejorar la eficiencia de sus procesos:

- Los temas de *compliance* no suelen formar parte de los planes estratégicos, cuando a lo mejor deberían incluirse.
- La fragmentación de responsabilidades entre las áreas financiera, fiscal, legal y de RRHH comportan que el *local compliance* no se considere de forma unitaria. Las empresas deberían resolver esta cuestión desde una perspectiva más global.
- La progresiva estandarización de procesos y la consiguiente deslocalización de funciones está provocando que cada vez haya menos personal financiero cualificado en las filiales. En este sentido, los riesgos derivados de una incorrecta gestión del *local compliance* representan un importante obstáculo en el proceso de reorganización de las funciones financieras.

- El *local compliance* adolece por lo general de procesos claros y definidos, lo que resta visibilidad y control. Esta circunstancia podría resolverse aplicando los mismos criterios utilizados para el cumplimiento normativo (SOX, etc.).
- El uso de aplicaciones web que faciliten un control del *local compliance* permitirá una gestión más coordinada y centralizada.
- La externalización de servicios en una pluralidad de proveedores locales plantea problemas de interlocución y de armonización en la gestión del *local compliance*. La centralización de funciones debería ir acompañada de una selección de proveedores que ofrezcan una cobertura más global.
- Los aspectos culturales condicionan en exceso el proceso de globalización de las empresas españolas y suponen una barrera al cambio.

“Actualmente dedicamos un 70 % al reporting y un 30 % al análisis. Esta proporción debería invertirse en el futuro”



EMPRESAS PARTICIPANTES

- Borges
- Cata Corporación
- Comercial Química Massó
- Edenred
- Ekinsa
- Elsamex
- Fotowatio
- Gallina Blanca

- Grupo Zeta
- H&M
- Henkel
- Hotusa
- Ikea
- Invesa
- Mango
- Naturhouse

- Puig
- RBA
- Secotools
- Simon
- Technip
- Telefónica
- Tous
- Toyota Handling

¿Qué aspectos considerar en la externalización de servicios?

Red global	Una firma internacional con oficinas en todos los países donde la empresa opera.
Coordinación central	Un único punto de contacto y un proceso de escalabilidad definido.
Expertise local	Servicio por parte de especialistas in-country con capacidad para gestionar cualquier procedimiento con las administraciones locales.
Extranet global	Para la comunicación y visibilidad sobre el estado del <i>local compliance</i> .
Cobertura total de servicio	La gestión del <i>local compliance</i> incluye múltiples servicios como la confección de cuentas anuales, declaraciones fiscales, nóminas, <i>backoffice</i> contable, secretaría legal, gestión de tesorería, etc. Asimismo, es recomendable disponer de un asesoramiento fiscal y legal más allá de la mera cumplimentación de impuestos.
Experiencia	Credenciales en la prestación de servicios a grandes clientes.

Enrique Azorín
Socio
enrique.azorin@bdo.es
932 098 802

Emilio Margallo
Director
emilio.margallo@bdo.es
932 098 802

Pedro Ríos
Director
pedro.rios@bdo.es
914 364 190

www.bdo.es
www.bdointernational.com

BDO es la quinta firma de auditoría y servicios profesionales del mundo, una de las organizaciones que más ha crecido en los últimos años con más de 46.930 profesionales trabajando en nuestras 1.082 oficinas repartidas en 119 países.

Prestamos servicios de auditoría, asesoramiento jurídico y tributario, finanzas corporativas, asesoramiento especializado de negocios y outsourcing con un enfoque internacional, multidisciplinar y próximo.

En España, BDO está presente a través de 14 oficinas y 5 alianzas estratégicas.

Más de 1.000 profesionales trabajamos para nuestros clientes, con una metodología uniforme y los más altos estándares de calidad: porque ***lo que es importante para ellos, es importante para nosotros.***

Agradecimientos

BDO agradece a todas las empresas que han accedido a colaborar en este estudio y, especialmente, a las personas que han participado en las entrevistas realizadas, dedicándonos su tiempo y sus valiosas aportaciones que han hecho posible este informe.

Este informe ha sido elaborado detenidamente por el equipo de Outsourcing de BDO, sin embargo, debe ser contemplado únicamente como una referencia general. Esta publicación no puede utilizarse como base para amparar situaciones específicas y usted no debe actuar o abstenerse de actuar de conformidad con la información contenida en este documento sin obtener asesoramiento profesional específico. Póngase en contacto con BDO en cualquiera de nuestras oficinas para tratar estos asuntos en el marco de sus circunstancias particulares. BDO, sus socios, empleados y agentes no aceptan ni asumen cualquier responsabilidad o deber de cuidado ante cualquier pérdida derivada de cualquier acción realizada o no por cualquier individuo al amparo de la información contenida en esta publicación o ante cualquier decisión basada en ella.

BDO Auditores S.L., BDO Abogados y Asesores Tributarios S.L. y BDO Finanzas Corporativas S.L., son sociedades limitadas españolas, y miembros de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas.

BDO es la marca comercial utilizada por toda la red BDO y para todas sus firmas miembro.