

Más allá del Balance General

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL NUEVO ESTÁNDAR DE
CONTABILIDAD DE ARRENDAMIENTOS

INFORME PREPARADO POR CFO RESEARCH SERVICES, EN COLABORACIÓN CON IBM

Más allá del Balance General

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL NUEVO ESTÁNDAR DE CONTABILIDAD DE ARRENDAMIENTOS

INFORME PREPARADO POR CFO RESEARCH SERVICES, EN COLABORACIÓN CON IBM

Índice

Transparencia y equivalencia de los contratos de arrendamientos	2
Comprensión del alcance del cambio	3
Cambios de largo alcance en los procesos de arrendamiento	6
Oportunidades para un mejor manejo de los activos	6
Sistemas informáticos para apoyar el cambio	8
Definición de un rol óptimo para la gestión de bienes inmuebles	10
Sacar ventaja en el juego	10
Cumplir con los desafíos, cosechar los beneficios	12
Perspectiva del auspiciante	13

Más allá del Balance General: Evaluación del Impacto del Nuevo Estándar de Contabilidad de Arrendamientos

Quiénes deberían leer este informe

Este informe tendrá la máxima relevancia para los ejecutivos de finanzas y los ejecutivos inmobiliarios de sociedades anónimas que se rigen por el U.S. Financial Accounting Standards Board (FASB) o el International Accounting Standards Board (IASB).

Acerca de este informe

En una encuesta electrónica llevada a cabo durante el verano de 2011, CFO Research Services recolectó respuestas de 179 ejecutivos seniors acerca de sus planes para enfrentar los cambios en la contabilidad de arrendamientos propuestos por FASB e IASB. Todos los encuestados eran empleados con rentas mayores a mil millones de dólares.

Los encuestados trabajan para compañías en un amplio rango de segmentos, como sigue:

Renta anual (en US\$)

US\$ 1.000 millones – US\$ 5.000 millones	59%
US\$ 5.000 millones – US\$ 10.000 millones	17%
US\$ 10.000 millones – US\$ 20.000 millones	13%
Más de US\$ 20.000 millones	12%

Cargos

Director financiero	25%
Gerente financiero	17%
Controlador	16%
VP financiero	16%
EVP o SVP financiero	7%
Tesorero	6%
Ejecutivo corporativo inmobiliario	5%
CEO, presidente, o director gerente	1%
Otro	7%

Región

Estados Unidos	55%
Asia	26%
Europa	18%
Otro	2%

Nota: Los porcentajes pueden no totalizar 100% debido al redondeo.

Los encuestados trabajan para compañías en casi todas las industrias. La industria de servicios financieros (incluidos inmobiliarias y aseguradoras) y las compañías industriales (incluidas manufactureras y automotrices) se encuentran particularmente bien representadas.

Además, entrevistamos al Gerente Financiero de FedEx para llegar a comprender las implicancias de un estándar de contabilidad de arrendamientos revisado para una multinacional con un extenso programa de arrendamientos.

Transparencia y equivalencia de los contratos de arrendamientos

En muchas compañías, el arrendamiento de inmuebles y bienes es un componente central de las estrategias financieras. Para estas compañías, el arrendamiento puede utilizarse para optimizar el flujo de caja, maximizar la liquidez, reducir costos y mejorar el retorno de la inversión. De todos modos, la manera en que los arrendamientos son informados por parte de las sociedades anónimas está actualmente bajo revisión, y en algunos casos se espera cambios sustanciales desde las juntas de estándares de contabilidad financiera que rigen EE.UU., Europa y muchos países.

Se espera que los cambios propuestos a los estándares de contabilidad de arrendamientos de FASB/IASB estén finalizados en 2012 y entren en vigor en 2015. La FASB y la IASB han emitido borradores de cambios propuestos conjuntamente que esencialmente eliminan todos los arrendamientos operativos de la cuenta de pérdidas y ganancias y los traslada al balance general como gastos de bienes de capital. Por lo tanto, las compañías con muchos arrendamientos operativos deberían comenzar ahora a entender el impacto que los cambios pueden tener y cómo prepararse mejor.

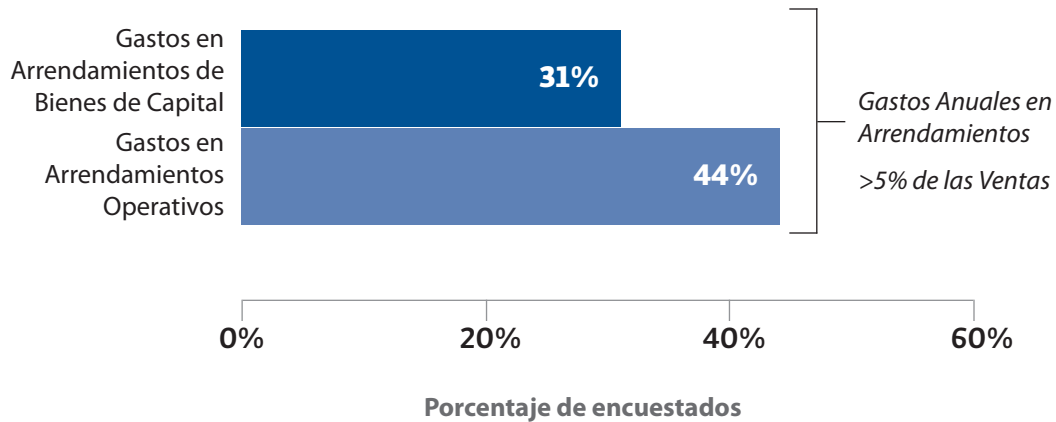
Al eliminar la distinción entre arrendamientos operativos y de bienes de capital, el nuevo estándar trasladará todos los contratos de arrendamiento al balance general por primera vez. Bajo los cambios propuestos, todos los contratos de arrendamiento serán tratados como bienes “con derecho a uso”, esencialmente mediante la conversión de todos los arrendamientos operativos bajo el estándar actual en arrendamientos de bienes de capital. Estos cambios impactarán a las compañías de alto grado de arrendamientos, en particular, mientras recaban y presentan información financiera de sus actividades de arrendamientos.

La fundamentación detrás de los cambios propuestos es proveer a los “usuarios de las declaraciones financieras... de una imagen completa y comprensible de las actividades de arrendamiento de una entidad.”¹ El resultado práctico es que los pagos de arrendamientos ya no serían tratados como gastos operativos y en su lugar aparecerían en el balance general, con depreciación y gastos de intereses que compensan el “derecho a uso”.

¿Cómo se prepararán las grandes compañías para los cambios y qué efectos esperan los ejecutivos seniors tendrá un estándar revisado de la contabilidad de arrendamientos en la forma en que manejan los bienes arrendados para optimizar el rendimiento financiero? CFO Research Services, en colaboración con IBM, llevó a cabo una encuesta en línea para entender mejor los desafíos y oportunidades que los ejecutivos seniors financieros, inmobiliarios y otros prevén que resultarán de la implementación del nuevo estándar de la contabilidad del arrendamiento. Estábamos interesados en las compañías más grandes que es más probable que tengan un gran número de arrendamientos.

¹Documento de Trabajo, con fecha del 19 de marzo de 2009, disponible en http://www.fasb.org/draft/DP_Leases.pdf.

FIGURA 1: Las compañías que actualmente dependen fuertemente de arrendamientos operativos serán las más afectadas por el cambio en el estándar de contabilidad arrendamientos



Nuestra encuesta examinó los impactos que el nuevo estándar de arrendamiento puede tener en la forma en que los ejecutivos seniors entienden y manejan sus negocios. Le preguntamos a ejecutivos seniors financieros, inmobiliarios y otros qué efectos esperan que tenga en sus compañías el nuevo estándar de la contabilidad de arrendamientos (en particular, los efectos en cómo miden y administran el desempeño de sus compañías) y cómo se están preparando para manejar esos efectos. ¿Qué cambios tendrían que afrontar más allá del balance general? ¿Cómo planean sobrellevar, por ejemplo, la necesidad de seguir las transacciones de arrendamiento más de cerca y cuáles sistemas corporativos es probable que requieran inversiones?

En nuestra investigación, la mayoría de los encuestados (92%) de grandes compañías indican que creen que, en este momento, sus compañías no están completamente preparadas para administrar la transición a los nuevos estándares de contabilidad de arrendamientos que están siendo considerados por las juntas de contabilidad de EE.UU. e internacionales. Además, los encuestados están buscando soluciones económicas para el esperado incremento en los requerimientos contables para evitar agregar personal o recapacitarlo extensivamente. Nuestro estudio también muestra que los ejecutivos tienen respuestas mixtas a si los cambios anticipados a la contabilidad de arrendamientos tendrán el efecto deseado de proveer mayor transparencia financiera o no.

Comprensión del alcance del cambio

Las compañías que se basan más en arrendamiento operativo que en arrendamiento de bienes de capital, por supuesto, necesitarán hacer el máximo esfuerzo para entender las consecuencias de trasladar todos los arrendamientos operativos

al balance general. Los arrendamientos de bienes de capital existentes no serán tratados de forma diferente, pero en el día uno de la implementación (según se vislumbra actualmente en los borradores de las FASB/IASB) todos los arrendamientos operativos pendientes saldrán de la cuenta de pérdidas y ganancias e irán al balance general por lo que resta del término de arrendamiento.

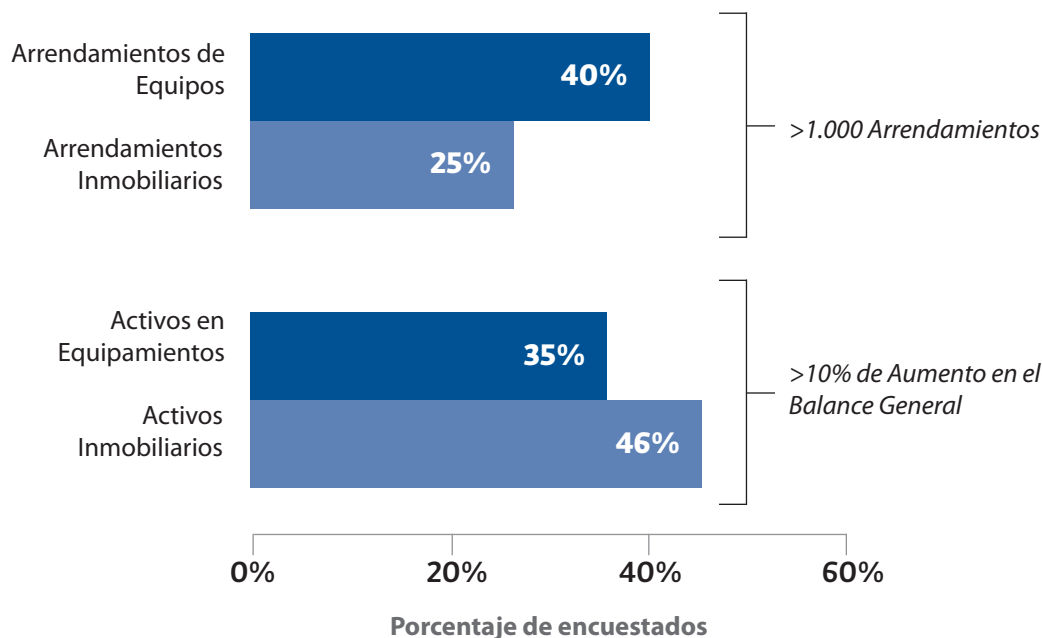
En las respuestas a nuestra encuesta, los gastos de arrendamiento operativo en promedio totalizan más que los gastos de arrendamiento de bienes de capital. (Vea Figura 1). Para el 44% de las compañías en la encuesta, los gastos de arrendamiento operativo actuales excedían en un 5% las ventas mientras sólo el 31% de los encuestados valúan los gastos de arrendamiento de bienes de capital de sus compañías así de altos.

Las compañías que tienen porcentajes más altos de arrendamiento de bienes de capital experimentarán menos trastornos con el estándar nuevo. Basado en las respuestas a la encuesta, estas compañías tienden a tener una visión más positiva del cambio que las compañías con porcentajes mayores de arrendamientos operativos. Esto puede ser atribuible a los más bajos niveles de trastornos (y costos) que los que esperan las compañías de arrendamiento de bienes de capital.

Las compañías que se basan más en arrendamientos operativos que en arrendamientos de bienes de capital necesitarán hacer el máximo esfuerzo para entender las consecuencias del cambio propuesto.

Más allá del Balance General: Evaluación del Impacto del Nuevo Estándar de Contabilidad de Arrendamientos

FIGURA 2: En muchas compañías, el número de arrendamientos de equipos que será administrado es desproporcionado al valor representado por esos arrendamientos.



En muchas compañías, especialmente aquellas con una mayor porción de valor atada a los arrendamientos operativos, los directores financieros están comenzando a planificar para recolectar y evaluar los portfolios de arrendamiento existentes, para comprender la magnitud del cambio que tendrán que enfrentar. Los negocios con portfolios considerables de arrendamientos, minoristas, servicios financieros y servicios de telecomunicaciones, por ejemplo, pueden estar particularmente preocupados, ya que los arrendamientos inmobiliarios probablemente involucren gastos relativamente grandes que deben ser capitalizados.

Los negocios con portfolios considerables de arrendamientos inmobiliarios pueden estar particularmente preocupados, ya que los arrendamientos inmobiliarios probablemente involucren gastos relativamente grandes que deben ser capitalizados.

Pero los encuestados también indicaron que sería un error simplemente ignorar el impacto de los arrendamientos de equipamiento. Para un grupo de compañías en nuestra encuesta, los arrendamientos de equipamientos era lo que primero les venía a la mente. Por ejemplo, un vicepresidente de la industria manufacturera simplemente declara que “Nuestros arrendamientos son de equipamiento, no inmobiliario”, mientras que el CFO de una compañía constructora reconoce que “Los arrendamientos de equipamiento son nuestro mayor problema”.

Un tema es que el número de arrendamientos de equipamiento para la mayoría de las compañías es mayor que el número de arrendamiento de inmuebles, pero el valor promedio de arrendamientos de equipamiento individuales es casi con seguridad menor que el de los inmuebles. (Vea Figura 2). Como resultado, los ejecutivos parecen preocuparse de que sus compañías derivarán un bajo reembolso a la inversión que se requerirá en sistemas y procesos para la transición hacia el nuevo estándar. Por ejemplo, una compañía con un número mayor de arrendamientos menores (por ej., equipos de oficina, copiadoras, impresoras) puede que encuentre en alza sus costos de rastrear, evaluar y monitorear su portfolio de planes de arrendamiento, con poco beneficio tangible o financiero del cambio.

Puesto simplemente, las compañías tienden a tener más arrendamientos de equipamiento que inmobiliarios y por lo tanto les puede llevar más tiempo y esfuerzo catalogar y categorizar todos los arrendamientos de equipamiento para prepararse para una conversión. Como un CFO en manufactura escribe, “Será una pérdida de tiempo capitalizar pequeños ítems inmateriales que ahora requerirán de nuestro tiempo para asentarlos y el de nuestros auditores para revisarlos”.

Sin embargo, en ambientes donde los pequeños activos son tecnológicamente intensivos, de misión crítica y ampliamente desplegados por una empresa (por ej., dispositivos médicos, servidores de TD), las compañías puede que deseen continuar considerando arrendar para reducir el riesgo de la obsolescencia tecnológica.

En general, muy pocos ejecutivos que respondieron nuestra encuesta esperan un impacto positivo en ninguna de las mediciones financieras sobre las que les preguntamos, aparte de EBITDA. (Vea Figura 3). Casi uno de cada cinco (19%) piensa que EBITDA mejorará permanentemente, presumiblemente como consecuencia de remplazar una gran cantidad de gasto operativo con deuda y amortización. Un encuestado de la industria de los servicios financieros escribe que espera que “la relación deuda/activos mejorará temporalmente, se incrementará la amortización, (y) se reducirán los costos operativos”.

No es sorprendente que las mayores preocupaciones sean por el impacto en los coeficientes financieros tales como el coeficiente de endeudamiento (relación D/E) y el rendimiento de activos (ROA) ya que más deuda es cargada en el balance general.

No se espera que los impactos se sientan uniformemente en todas las mediciones. 70% de los encuestados espera que el cambio tenga poco o ningún efecto en el flujo de caja, mientras que aproximadamente el 60% no espera impactos ni negativos ni positivos en la capitalización de mercado ni la calificación de crédito de sus compañías. Más encuestados (21% y 24% de los encuestados, respectivamente) piensan que el capital de trabajo y el retorno sobre el capital empeorarán, pero inicialmente esos efectos serán temporales.

No es sorprendente que las preocupaciones más grandes sean por el impacto en los coeficientes financieros tales como el coeficiente de endeudamiento (relación D/E) y el rendimiento de activos (ROA) ya que más deuda es cargada en el balance general. La mitad de los encuestados espera que su coeficiente de endeudamiento empeore, y un poco más de la mitad piensa que el ROA será impactado negativamente. El pronóstico pesimista para la relación D/E y el ROA es una de las correlaciones más notables con una percepción negativa del estándar propuesto en general. En la encuesta, incluso una declinación temporal en cualquiera de estas dos mediciones se correlaciona en general más a un punto de vista negativo que lo que lo hacen declinaciones temporales en cualquiera de las otras mediciones.

Casi un cuarto (23%) de los encuestados espera que los impactos en la relación D/E y el ROA alteren permanentemente la estructura de capital de sus compañías. Estas son las únicas dos mediciones en las que los ejecutivos creen que el nuevo estándar tendrá efectos negativos permanentes. Los encuestados parecen estar preocupadísimos por el impacto en los coeficientes financieros que resulte de incrementar el monto de deuda en el balance general mientras que el patrimonio neto es correspondientemente extraído. Del mismo modo, el lado de los activos del libro contable estaría inflado, lo que afecta al ROA.

La eficiencia de activos y la administración de deuda subirán al tope de la agenda para muchas compañías.

En particular, el nuevo estándar puede hacerle más difícil a la gerencia alcanzar las tasas de retorno fijadas como metas. Un vicepresidente sénior de un banco de los EE.UU. escribe “Se tendrá que proveer capital para activos adicionales y el ROA empeorará ya que el retorno será temporariamente peor y los activos se incrementarán permanentemente”. Aún para compañías fuera de la industria bancaria que no tienen requerimientos de capitalización obligatorios, los efectos potenciales de una revisión de las reglas de contabilidad de los arrendamientos pueden tener serias consecuencias. Por ejemplo, las compañías deben tener cuidado con la violación de cláusulas bancarias cuando se les fuerza a incrementar sus niveles de endeudamiento. Un ejecutivo en manufacturas dice que su compañía debe “entender el efecto sobre el gasto de capital y el efecto sobre cláusulas bancarias”.

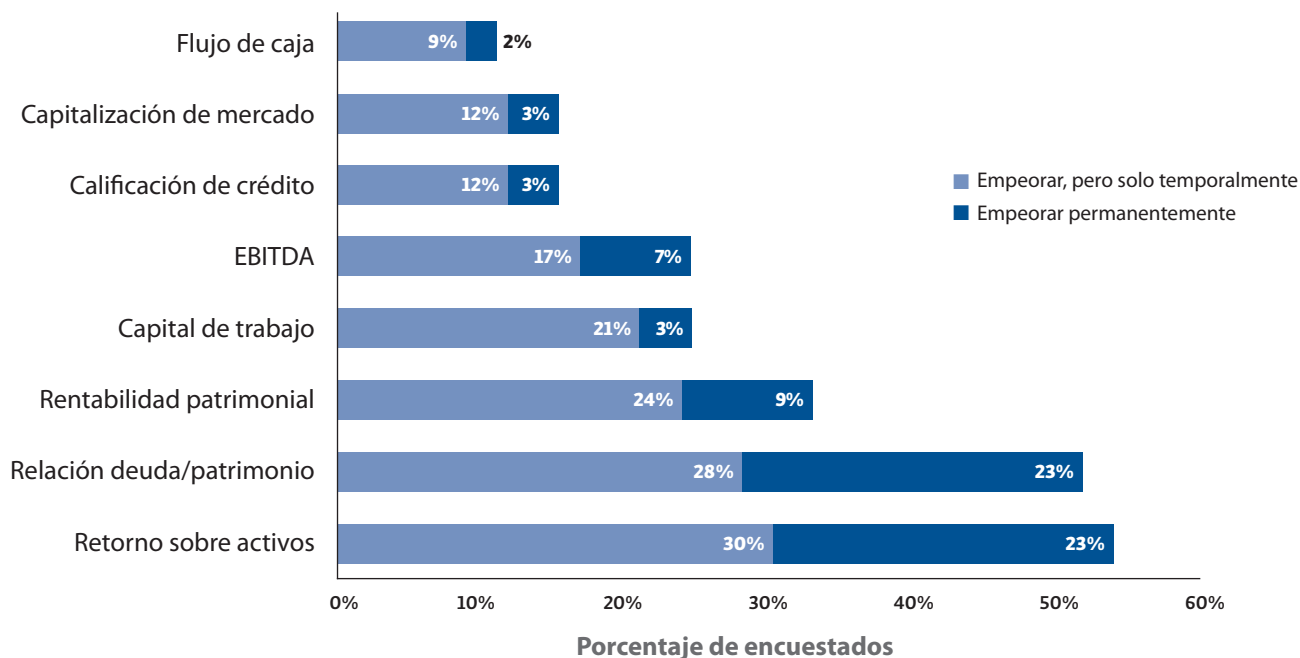
La eficiencia de activos y la administración de deuda subirán al tope de la agenda para muchas compañías a medida que consideren el nuevo estándar de contabilidad de arrendamientos. La medición de activos puede cambiar de reducir los costos operativos en el corto plazo a incrementar el retorno sobre activos en el largo plazo. Este cambio puede resultar en un foco aumentado sobre la planificación de capital y el financiamiento a largo plazo, incluida la habilidad de la compañía para obtener esa clase de financiamiento o para generar el flujo de caja necesario. Consecuentemente, el foco puede cambiar de algún modo de operaciones y administración financiera de corto plazo.

Como escribe un vicepresidente de una firma india de servicios financieros, “Se tendrá que incrementar el capital y la consolidación de la deuda será clave para dar números satisfactorios al final del trimestre”. Tesoreros, CFO y otros responsables por la toma de decisiones financieras considerarán cuidadosamente sus alternativas de capitalización (por ej., “índices de apalancamiento y la habilidad para recaudar dinero en el mercado por vía de bonos u otros instrumentos”, “asignar más fondos e incrementar la liquidez de la firma”).

Más allá del Balance General: Evaluación del Impacto del Nuevo Estándar de Contabilidad de Arrendamientos

FIGURA 3: Los ejecutivos exhiben la mayor preocupación por el empeoramiento permanente en los coeficientes de endeudamiento y retorno sobre activos.

Según su juicio, ¿qué efecto se espera que los cambios en las reglas de contabilidad de arrendamientos tengan en las siguientes mediciones financieras de su compañía?



Cambios de largo alcance en los procesos de arrendamiento

En general, los ejecutivos seniors anticipan que sus compañías necesitarán hacer cambios de largo alcance para acomodarse al nuevo estándar de contabilidad de arrendamientos. La tarea de capacitar al personal es de particular preocupación: tres cuartos de los encuestados dicen que el personal de contabilidad y de finanzas requerirán capacitación adicional para asegurarse que los departamentos afectados se pongan al día con los requisitos del nuevo estándar y para cambiar los procesos de las compañías para evaluar las transacciones de arrendamiento. (Vea Figura 4).

Las compañías deben prepararse para el mayor nivel de trabajo requerido para adaptarse al nuevo estándar. Un vicepresidente sénior de una firma estadounidense de servicios financieros hace notar que su compañía tendrá que “revisar las transacciones de arrendamiento/compra más de cerca para asegurarse que se logre el mejor resultado económico, ya que ambos terminarán en el balance general”. Esto “requerirá una inversión significativa en nuevas herramientas y procesos contables”.

Un ejecutivo en la industria aeroespacial y de defensa de los EE.UU. dice que implementar el estándar involucrará “una costosa evaluación de los arrendamientos existentes y cómo

necesitan ser reubicados y luego capacitados en masa para el personal interno de arrendamiento y contabilidad”. En el Reino Unido, un director financiero escribe acerca de la necesidad de hacer bajar el cambio hacia múltiples niveles de su organización: “Definitivamente va a involucrar capacitación extra para el personal. Estos cambios a menudo tiene un efecto mayor a nivel de las bases que en los niveles superiores”.

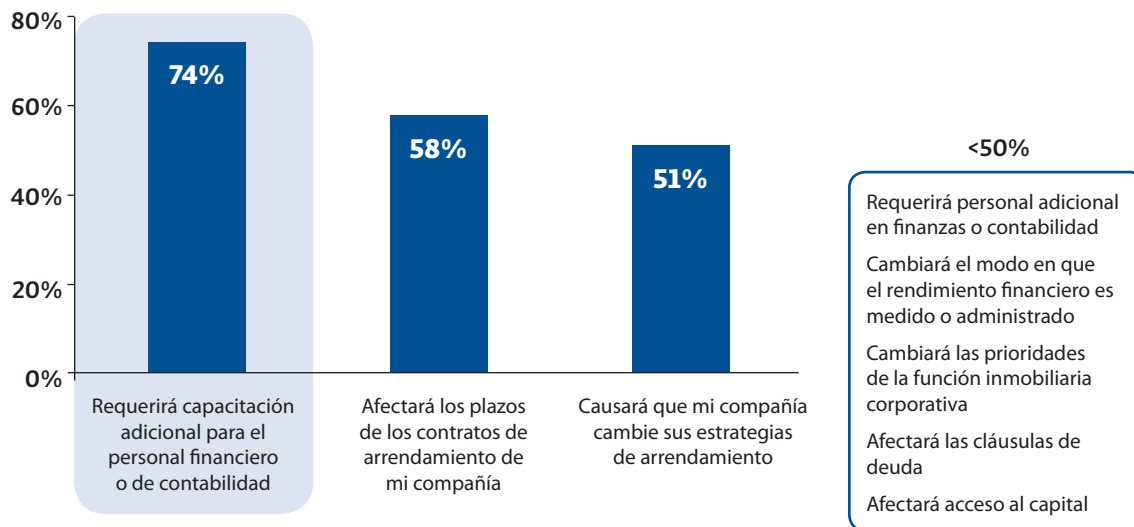
Al mismo tiempo, la mayoría de las compañías espera administrar el proceso de cambio sin incrementar personal, con menos de la mitad de los encuestados que dicen que sumarán personal. Muchas funciones financieras serán dirigidas a arreglárselas con lo que tienen, lo que podría tensionar aun más a las organizaciones demasiado abarcadoras.

Oportunidades para un mejor manejo de los activos

Más allá de notar el costo de la implementación, los ejecutivos en nuestra encuesta todavía están trabajando en determinar lo que significarán los cambios propuestos en el estándar de contabilidad de arrendamientos para el desempeño financiero de sus compañías. Como se ve en la Figura 4, una mayoría (58%) de los encuestados cree que el nuevo estándar afectará los términos

FIGURA 4: La mayoría de los ejecutivos en nuestra encuesta están de acuerdo en que sus compañías necesitarán llevar a cabo capacitación adicional para adaptarse al nuevo estándar de contabilidad de arrendamientos.

Convertir los arrendamientos operativos en arrendamientos de capital...



Porcentaje de encuestados que dicen que el impacto es “probable” que ocurra

de los contratos de arrendamiento de sus compañías y cerca de la mitad (51%) espera cambiar sus estrategias de arrendamiento. Por ejemplo, un ejecutivo de servicios financieros en nuestra encuesta anticipa que el nuevo estándar significará que su compañía “acortará los plazos en los arrendamientos, al renegociar los arrendamientos existentes y al implementar plazos más cortos para todos los nuevos arrendamientos”.

Además, entre el 70% y el 80% de los encuestados espera que sus compañías hagan cambios moderados o sustanciales en los procesos contables y de cumplimiento, y entre el 50% y el 65% ve cambios moderados o sustanciales en la administración inmobiliaria, la administración de los activos, sistemas y aplicaciones de TI, política y prácticas impositivas y aun en negocios y procesos operativos.

Los efectos del nuevo estándar tienen el potencial de propagarse por una organización. “Uno de los componentes que más complican de este levantamiento es que impacta a una cantidad de funciones no contables”, resalta John Merino, Gerente Financiero de FedEx. El Sr. Merino estima que la compañía tiene alrededor de 14.000 arrendamientos mundialmente, “que van de arrendamiento de aeronaves a instalaciones para copadoras en los emplazamientos de nuestras oficinas”. (FedEx también tiene una extensa flota de camiones, pero el Sr. Merino

hace notar que la compañía ya posee la mayoría de esta flota en vez de arrendarla).

En muchos casos dentro de FedEx, las decisiones de renovación de arrendamientos son tomadas por los gerentes de operaciones locales. Una vez que el estándar entre a regir, dice el Sr. Merino, será crítico “asegurarse que los gerentes locales entiendan y sean preparados en cómo hacer esos juicios y tengan un mecanismo para proveer esa información a los contadores”.

El tesorero en una fábrica danesa presenta un punto similar en nuestra encuesta. Escribe “Consideraremos el arrendamiento de equipo a largo plazo con el mismo cuidado que los gastos de capital que se compran y financian a través de créditos bancarios; esto no ha sucedido antes”.

El proceso de tomar decisiones de arrendar vs comprar probablemente se vuelva más participativo, particularmente para los arrendamientos inmobiliarios. La economía de arrendamientos grandes o a largo plazo cambiará, y cada arrendamiento necesitará ser reexaminado y reevaluado para determinar la mejor estrategia financiera. Un controlador en una fábrica japonesa grande escribe que reconfigurar los gastos operativos como gastos de capital o inversiones significará requerir “más análisis de validación y riesgos” para esos gastos anteriores.

Más allá del Balance General: Evaluación del Impacto del Nuevo Estándar de Contabilidad de Arrendamientos

Más pesimismo en los EE.UU. que fuera

La preocupación por los cambios parece estar más diseminada entre las compañías estadounidenses que fuera de los EE.UU. Más de la mitad de los encuestados de los EE.UU. (54%) piensa que el cambio en la contabilidad de arrendamientos tendrá un impacto negativo.

La mayor transparencia y equivalencia anticipada desde el nuevo estándar pueden verse como beneficios con mayor frecuencia fuera de los EE.UU., donde un gran número de estándares de informe pueden estar en juego. Alrededor de un tercio (32%) de los encuestados de compañías no estadounidenses tiene una opinión positiva del cambio en la contabilidad de arrendamientos. Las compañías no estadounidenses también es más probable que digan que casi todos los accionistas tendrán una comprensión más exacta del rendimiento de la compañía como resultado del cambio.

Los encuestados de los EE.UU., en su vasta mayoría, piensan que el cambio contable no tendrá efecto en la comprensión de los accionistas del rendimiento de la compañía. Sin embargo, los encuestados de los EE.UU. tienen mayor tendencia que los encuestados no estadounidenses a creer que el cambio resultará en una comprensión menos acabada por parte de los inversores o accionistas; posiblemente a causa del deterioro que los ejecutivos financieros esperan ver en los coeficientes de endeudamiento y retornos sobre activos de sus compañías como resultado del nuevo estándar.

Ciertamente, entre los encuestados de los EE.UU., un tercio (33%) espera una declinación permanente en los coeficientes de endeudamiento, y el 35% espera una declinación permanente en el ROA. Estos son índices mucho más altos que los vistos fuera de los EE.UU., donde sólo el 10% y el 9%, respectivamente, esperan declinaciones permanentes en los coeficientes de endeudamiento y en el ROA.

Además, en nuestra encuesta, los valores menores de activos afectados se correlacionan con una preocupación mayor por una declinación permanente en los coeficientes de endeudamiento, que sugieren que las compañías donde el arrendamiento es menos importante puedan no estar bien preparadas para enfrentar las consecuencias financieras del cambio propuesto. Las compañías estadounidenses en la encuesta tienden a caer con mayor frecuencia en categorías de menor valor para los activos de equipamiento, en particular, que las no estadounidenses.

En nuestra encuesta, entre el 70% y el 80% de los encuestados esperan que sus compañías tengan que hacer cambios moderados o sustanciales en los procesos contables y de cumplimiento.

El proceso de tomar decisiones de arrendar vs comprar probablemente se vuelva más participativo, particularmente para los arrendamientos inmobiliarios.

El significado de introducir más rigor analítico en las decisiones de arrendamiento se resume por el Sr. Merino: “Una vez que las reglas estén terminadas, alinear las funciones de control sistémicas e internas que nos permitan revisar y desafiar la consideración del plazo de arrendamiento será crítico. Cuando uno tiene tantos arrendamientos como nosotros, tan dispersos por el mundo como nosotros, poseídos por tantos departamentos operativos individuales como nosotros tenemos, se tiene que tener un mecanismo en el lugar para poder afirmar a usted mismo y a los auditores, francamente, que ha actualizado su mejor estimación de los plazos de arrendamiento, las renovaciones, etc.”

De hecho, a los ojos del Sr. Merino, la mayor transparencia y equivalencia que resulta de poner todos los tipos de arrendamiento en la misma canasta puede ser uno de los beneficios del cambio, lo que permite a las compañías tomar decisiones mejor informadas. La conclusión, según su punto de vista: “Ahora podemos hablar realmente. ¿Cuáles son los plazos de renovación? ¿Cuál es la mejor estructura de transacción?”

Sistemas informáticos para apoyar el cambio

Los encuestados también indican que sus compañías requerirán ajustes a cada tipo de sistema informático que emplean, que van de reprogramar los sistemas a modernizar o instalar sistemas o aplicaciones completamente nuevas. (Vea Figura 5). Por ejemplo, para determinar el plazo de cada arrendamiento, las compañías necesitarán, primero, capturar y analizar información detallada de adentro de los arrendamientos, tales como opciones de renovación y de cesación, y luego combinar esto con condiciones de mercado e índices económicos. Agregue a esto nuevos controles para revisión, aprobación y auditoría y las organizaciones requerirán sustanciales mejoras de sistemas para administrar grandes cantidades de información.

La necesidad más inmediata será en sistemas contables y en administración asociada de activos y sistemas de administración inmobiliaria, para asegurar el cumplimiento. Para algunos, la actualización puede ser sustancial: un director financiero en la industria tecnológica escribe que en su compañía “el sistema contable completo tiene que cambiarse”. Otro encuestado (el tesorero de una firma manufacturera) escribe sobre su preocupación en el corto plazo: “El costo inicial de la adopción de este nuevo estándar de contabilidad será un gran impacto negativo en las ganancias y capital en el año de adopción debido al costo proyectado y los requerimientos del nuevo sistema”. Y un tercer ejecutivo dice, simple y directamente, que su compañía “necesitará mejor (y más) personal de sistemas (¡este será un cambio muy costoso!)”.

Aproximadamente dos tercios de los encuestados (67%) dicen que necesitarán hacer algún nivel de cambio en los sistemas de procesamiento de transacciones financieras. Más allá de estos sistemas de transacciones, el 60% de los encuestados espera hacer cambios en los sistemas de planificación, presupuesto y predicción, mientras cerca de la mitad de los encuestados ven la necesidad de cambios en los sistemas de planificación impositiva y de cumplimiento (52%), así como en los sistemas de inteligencia del negocio o de informe de rendimiento (49%).

70% de los encuestados también anticipan la necesidad de cambios a los sistemas de administración de activos de la empresa, mientras que el 56% espera abocarse a los sistemas de administración de inmuebles e instalaciones. Un vicepresidente financiero en la industria química escribe que uno de sus más grandes desafíos será “hacer nuestros sistemas de seguimiento de arrendamientos más auditable, con mejores controles”.

El Sr. Merino de FedEx habla acerca de las ventajas de haber ya comenzado el camino hacia el mejor seguimiento de los arrendamientos: Ya estábamos en el proceso de desarrollar y desplegar un sistema de administración global. Esa iniciativa representa el primer paso fundamental y crítico para nosotros, el cual es tener una forma consistente de capturar la información subyacente de contratos mundialmente, incluidos los arrendamientos y los detalles del encargado. Tener eso en su lugar, con la información disponible a un nivel de transacción,

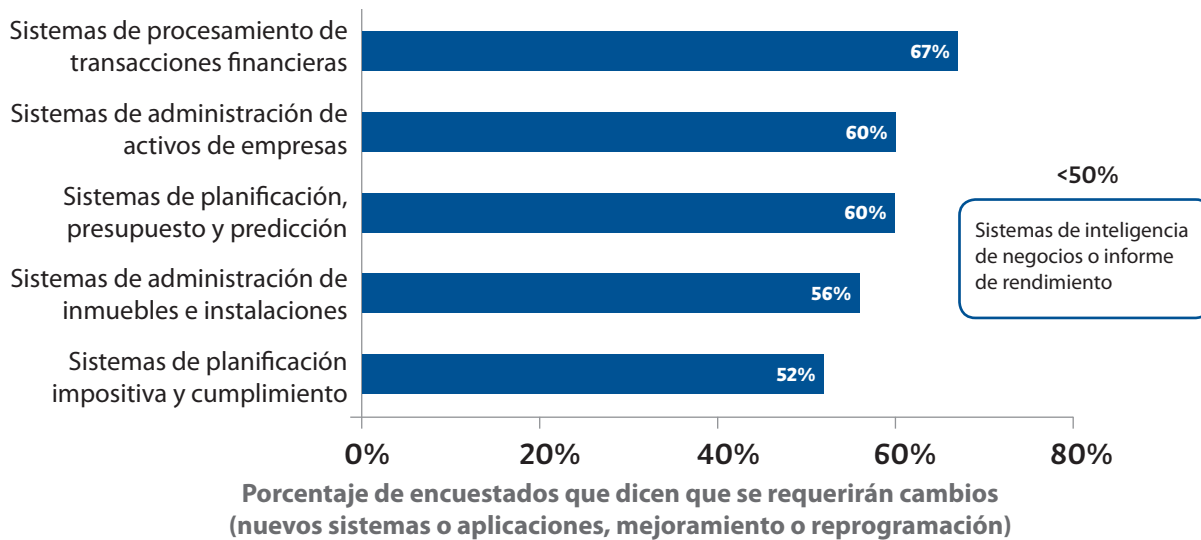
nos permitirá luego aplicar la contabilidad apropiada para calcular nuestro pasivo por arrendamiento”.

Con esta clase de recurso de toda la empresa, continúa el Sr. Merino, FedEx podrá proveer la administración de datos y las operaciones de apoyo analítico que los gerentes necesitan para tomar decisiones locales. “Al final del día, no le puedo decir si vamos a renovar el arrendamiento en alguna terminal operativa; esa es una decisión basada en las necesidades del operador y sus evaluaciones”, dice el Sr. Merino. “Pero lo que usted necesita centralizar es la herramienta y las funciones de control interno que le permite confiar que esos juicios están siendo hechos con exactitud y actualizados en el campo”. Agrega, “Y ese es un cambio significativo, porque no creo que ninguna compañía tenga realmente un sistema robusto y completo como el que necesita para capturar todas estas cosas”:

60% de los encuestados anticipan la necesidad de cambios a los sistemas de administración de activos de la empresa, mientras que el 56% espera abocarse a los sistemas de administración de inmuebles e instalaciones.

FIGURA 5: Ejecutivos seniors identifican múltiples sistemas y aplicaciones que necesitarán modificarse en respuesta al cambio propuesto en el estándar de contabilidad de arrendamientos.

¿Qué clase de cambios espera que su compañía tenga que hacer a los siguientes sistemas o aplicaciones informáticas para manejar los cambios en las reglas de la contabilidad de arrendamientos?



Más allá del Balance General: Evaluación del Impacto del Nuevo Estándar de Contabilidad de Arrendamientos

Algunas compañías pueden explorar la tercerización para obtener capacidades de administración de información que ahora les falta. Como escribe un vicepresidente sénior en una firma de servicios financieros basado en Singapur, una alternativa que su compañía está considerando es “subcontratar a alguna firma externa que nos pueda ayudar a administrar los arrendamientos que nunca tuvimos que seguir tan rigurosamente, por ej., la planta y el equipamiento”.

La conclusión es que la línea gerencial necesitará entender las capacidades que tienen a mano que le permitirán administrar el cambio. El Sr. Merinos previene, “Probablemente el desafío más importante es desarrollar sistemas y protocolos a nivel transacción sobre una base global para hacer un seguimiento de esto (cambio en la contabilidad). Creo que las compañías probablemente van a subestimar significativamente los requerimientos. Cualquiera que sea lo suficientemente tonto para pensar que pueden hacer esto en una planilla de cálculo está a sólo unos trimestres de tener un gran problema. Por lo tanto, desarrollar sistemas de transacciones y sistemas de administración de contratos y apalancar software de contabilidad de arrendamientos para hacerlo sobre una base mundial es lo primero y el más importante desafío”.

Definición de un rol óptimo para la gestión de bienes inmuebles

Ya que el valor promedio de los arrendamientos de inmuebles es mucho mayor que aquel de los arrendamientos de equipamiento, el rol de la función inmobiliaria corporativa también debe ser un factor de la toma de decisiones. Un encuestado escribe, con algún grado de insuficiencia, “Creo que la función del tesoro estará mucho más interesada en e influenciará las decisiones de arrendamiento de inmuebles”. Arrendamientos de escaparates, depósitos, instalaciones de distribución, instalaciones de producción y espacio para oficinas ya no pueden ser tratados como gastos operativos que son la responsabilidad sólo de la unidad de negocios o la administración departamental. En vez, serán examinadas automáticamente como inversiones de capital, lo que afecta las mediciones de estructura de capital y financiera que históricamente han sido asunto de las funciones del tesoro.

Creo que las compañías probablemente van a subestimar significativamente los requerimientos. Cualquiera que sea lo suficientemente tonto para pensar que pueden hacer esto en una planilla de cálculo está a sólo unos trimestres de tener un gran problema”, advierte el director financiero de una gran firma de transporte y logística.

Los impactos sobre la función inmobiliaria corporativa probablemente varíen de compañía en compañía. En compañías donde el inmobiliario corporativo ya ha sido integrado en la toma de decisiones de la administración, la necesidad de cambio podría ser mínima. Como nos dice un director financiero de la industria de las telecomunicaciones, “El inmobiliario corporativo apoya iniciativas estratégicas y por lo tanto no se vería muy afectado: esas necesidades todavía existirán, sólo tendremos que remodelar sus mediciones operativas”.

“Probablemente el desafío más importante es desarrollar sistemas y protocolos a nivel transacción sobre una base global para hacer un seguimiento”, según un oficial de contabilidad que entrevistamos.

Otras compañías tendrán una experiencia muy diferente. Otro ejecutivo escribe, “La función inmobiliaria siente los efectos no sólo a nivel operativo, sino también a nivel financiero. Si compramos y financiamos los activos financieros, la valuación de los activos (a su vez) hará cambios en nuestros coeficientes financieros.” La administración corporativa y financiera debe poder calcular la extensión de estos impactos tanto para tomar las decisiones más efectivas en las estrategias financieras como para administrar las percepciones de partes externas con un interés en el desempeño de la compañía.

Sacar ventaja en el juego

Los resultados de nuestra encuesta muestran que muchas compañías todavía están en las etapas de comienzo de preparación para el cambio, y menos del 10% de los encuestados sienten que están adecuadamente preparadas para el cambio ahora.

El Sr. Merino cree firmemente que el tiempo para comenzar a prepararse para el nuevo estándar es ahora. “Mientras que el 2015 suena como una salida”, afirma, “tenga presente que también tenemos que tener tres años de períodos comparables yendo hacia atrás con esta aplicación retrospectiva. Así, va a tener que estar calculando y llevando los libros en una base doble para aquellos tres años previos”. Advierte, “Para capturar la información, para poder hacerlo correctamente, el plazo de entrega es sustancial. ...Creo que tomarse el tiempo para apreciar realmente cuánta implicación tiene el estándar le tomara a su organización emplear un buen tiempo”.

Las compañías todavía pueden hacer lo necesario para estar preparadas antes de que el estándar final sea emitido, y, de hecho, pueden encontrar en la necesidad de cambiar una motivación para mejorar sus propias prácticas de administración de activos. Varios encuestados expusieron planes o procesos específicos para prepararse e implementar el Nuevo estándar de contabilidad de arrendamientos.

Menos del 10% de los encuestados siente que está adecuadamente preparado para el cambio ahora.

Un director financiero en una gran firma de los EE.UU. en la industria de venta al por mayor/minorista escribe una breve crítica abarcadora del esfuerzo que el cambio requerirá: “Entender impactos, recolectar información histórica para declaraciones comparativas, educar a los accionistas, desarrollar requerimientos del sistema, planificar para la conversión del sistema”.

Un VP financiero de la industria de la salud de los EE.UU. ofrece un plan similar:

1. Construir resultados proformas y preparar al directorio y a las agencias calificadoras para el cambio.
2. Rediseñar el proceso de planificación del capital. Desarrollar políticas para la correspondientes contabilidad y administración de activos.
3. Capacitar al personal y al electorado en el nuevo estándar.
4. Rediseñar los sistemas contables para dar cabida a los cambios”.

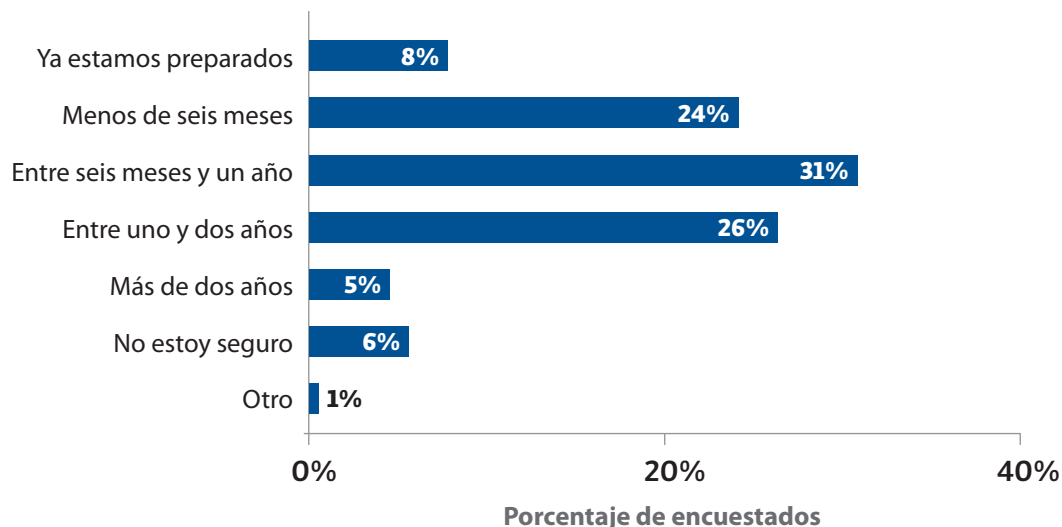
Sin embargo, sólo uno de cada cinco compañías en la encuesta (21%) ya han preparado declaraciones financieras proformas para calcular el impacto del nuevo estándar de contabilidad de arrendamientos. Dos tercios de las compañías o planean preparar proformas o todavía lo están considerando, pero todavía no lo han hecho. (Vea Figura 7).

Varios encuestados hacen notar que la primera orden del negocio es entender el tamaño y alcance del cambio propuesto, comenzando por crear un inventario consolidado de todos los contratos de arrendamiento y luego determinar el tratamiento óptimo para cada arrendamiento bajo el nuevo estándar. Un vicepresidente en la industria de bienes de consumo de los EE.UU. resume los pareceres de una cantidad de sus compañeros encuestados cuando dice que su más inmediato necesidad es “completar un inventario de arrendamientos y categorizarlos por tipo y materialidad para ayudar a la implementación del nuevo estándar”. Otro encuestado, que es director financiero en la industria química, escribe que su compañía comenzará por preparar el terreno para administrar el cambio: “Observar ahora las disposiciones de arrendamientos para las renovaciones en ciernes con anticipación al cambio. Identificar todos los arrendamientos de equipos, trabajar con el sistema de activos fijos para programar cualquier cambio y trabajar con auditores externos para asegurarse de implementar las revisiones correctamente”.

En cualquier caso, será importante hacer el trabajo anticipadamente para asegurarse que todas las partes (accionistas, instituciones financieras, auditores y la administración igualmente) tengan una buena comprensión de los impactos sobre la medición de rendimiento que pueden esperar ver. Estos incluyen cualquier cambio que aparezca en las declaraciones financieras en las cuales se basan, así como cambios necesarios en los sistemas y procesos para administrar los tipos de activos que serán afectados.

FIGURA 6: Sólo un puñado de compañías en nuestra encuesta cree que están completamente preparados para hacer el cambio al nuevo estándar de contabilidad.

Asumiendo que la fecha efectiva de las nuevas reglas de contabilidad de arrendamientos es el primero de enero de 2015 ¿cuánto tiempo estima que su compañía necesitará para estar preparada para implementar las reglas?



Nota: Los porcentajes pueden no totalizar 100% debido al redondeo.

Más allá del Balance General: Evaluación del Impacto del Nuevo Estándar de Contabilidad de Arrendamientos

Cumplir con los desafíos, cosechar los beneficios

Por supuesto, no se pueden tomar las decisiones finales hasta que el nuevo estándar sea realmente emitido, lo cual es siempre un proceso incierto. Pero hay pasos iniciales que cualquier compañía puede tomar ahora para estar lista, y también estos son principios básicos de cualquier estrategia efectiva de administración de activos.

El primer paso es comprender el problema: saber qué sabe y, en gran medida, saber qué no sabe. Asegúrese que entiende cuántos arrendamientos usted está enfrentando, qué clase, quién es responsable, que plazos están afectados, etc., recolecte todos los datos que necesitará para echar un amplio vistazo al impacto sobre la compañía. Para algunos, esto puede significar cambios importantes a los procesos internos de información y a los sistemas de administración de arrendamientos.

Una vez que tiene los datos básicos en la mano, haga una estimación formal y estructurada del tamaño de los cambios involucrados. ¿Cuán diferente lucirá su balance general? ¿Y su cuenta de resultados? Ejecutar proformas o hasta llevar libros paralelos durante el interin puede ser el curso más prudente para determinar los últimos impactos del cambio contable y preparar su compañía acordemente.

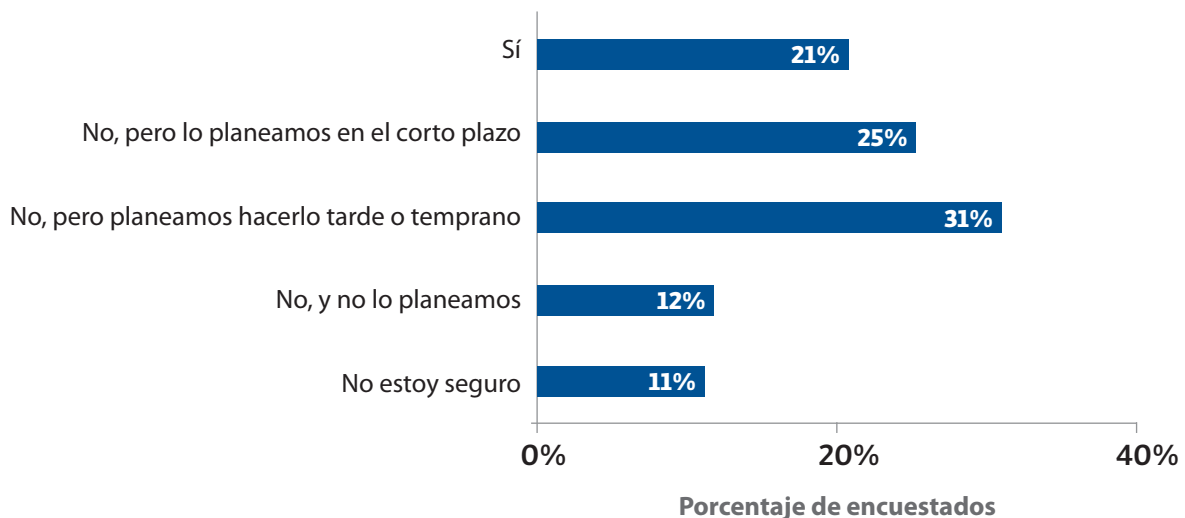
Finalmente, cuando entienda la naturaleza y tamaño de los cambios en finanzas, entonces usted puede planificar cómo administrar esas mediciones. Algunas compañías ya

están mirando hacia adelante para revisar sus estrategias de arrendamiento: un CFO de la industria mayorista/minorista escribe que su compañía “comenzará a pensar en entrar en cualquier arrendamiento hoy que continúe más allá del 2015 y asegurarse que están estructurados tan eficientemente como sea posible, considerando cambios en el camino”. Y al entender los impactos sobre las estrategias de arrendamiento y financiación tempranamente, las compañías también estarán mejor equipadas para desarrollar estrategias de comunicación dirigidas tanto a los accionistas exteriores como interiores para reducir las posibilidades de sorpresas.

Al comenzar ahora a entender y administrar el cambio (en procesos, gente y sistemas) las compañías pueden mitigar el costo y tiempo involucrados mientras también se preparan para sacar completo provecho de los beneficios ofrecidos por el incremento en la estandarización y equivalencia en las estrategias de arrendamientos.

FIGURA 7: Los ejecutivos financieros todavía están haciendo planes para cuantificar la magnitud del cambio.

¿Su compañía ha preparado estados financieros en proforma para evaluar el impacto de los cambios en las reglas de contabilidad de arrendamientos?



Entonces, ¿cuáles son las realidades que su compañía necesita considerar?

El arrendamiento inmobiliario y de activos permanecerá como una importante fuente de financiación para muchas compañías. El arrendamiento puede proveer opciones de pago flexibles para que las compañías preserven el efectivo versus el pago anticipado; ayudar a las compañías a mejorar para nuevas soluciones bajando el costo total de adquisición; y maximizar la liquidez liberando efectivo y preservando líneas de crédito para las necesidades del negocio central. Y el arrendamiento puede reducir el riesgo de obsolescencia tecnológica con mejoras al medio del arrendamiento y opciones al final del arrendamiento.

Añadir arrendamientos operativos a la contabilidad del balance general de las sociedades anónimas agregará miles de millones de activos nuevos y creará un incremento significativo en la complejidad y carga operativa de las funciones de administración de finanzas, inmobiliaria, y de activos dentro de compañías medianas a grandes.

De todos modos, el 92% de los encuestados consideran a sus compañías no preparadas para capturar, organizar e informar el impacto del balance general en sus compañías hoy, mucho menos implementar los procesos de gestión necesarios para administrar o reducir este impacto de una manera sustentable sobre la marcha. Lo que es más, nueva información, nuevos procesos y nuevos requisitos informativos (tales como la gestión de asunción de plazos de arrendamiento relacionadas a las opciones de renovación que crean incentivos económicos significativos para extender o cesar el arrendamiento) requerirán que la mayoría de las compañías implementen mejoras de sistemas mayores o sistemas de contabilidad de arrendamiento nuevos para cumplir con el estándar propuesto.

Sabemos esto porque nos sentamos con ejecutivos financieros e inmobiliarios seniors de muchas de las compañías más grandes y más impactantes del mundo, aquellas que son clientes de IBM y las que no, para obtener un amplio entendimiento de los requerimientos del sistema necesarios para estos cambios. Establecimos una junta asesora de clientes y grupos de discusión, entrevistamos analistas y financiamos esta importante encuesta con CFO Research Services; y ellos compartieron el impacto financiero y operativo en las compañías por todo el mundo.

Como resultado, en IBM tenemos una profunda comprensión de los desafíos, oportunidades y requerimientos de sistema que enfrentan las compañías como resultado del nuevo estándar de contabilidad de arrendamientos:

Primero, las compañías requieren procesos comerciales automatizados para reducir el tiempo requerido para cargar la información de arrendamiento necesaria, alertar de las acciones necesarias, simplificar la administración de asunciones financieras complejas y hacer más eficiente la entrega de informes financieros auditables sobre una base trimestral o anual. Estos requerimientos crean una necesidad de un sistema único, consolidado, con capacidades de contabilidad de arrendamiento pre-instaladas para todas las clases de activos arrendados, inmuebles, pies, equipamiento, y otra infraestructura arrendada, erigido sobre una sola plataforma tecnológica.

Segundo, las compañías requieren un sistema de clase empresarial que vaya más allá de rastrear la información de miles de arrendamientos para rastrear cientos de miles de asunciones financieras y operativas, decisiones, y cambios de datos relacionados a estos arrendamientos con detalladas auditorías de las aprobaciones, uno que provea una administración global consistente de las aprobaciones y que audite los cambios de datos.

Finalmente, más allá del cumplimiento, el Nuevo estándar resaltaría diferencias en las estrategias de ubicación de capital de compañías como nunca antes. Este nuevo estándar crea la oportunidad para que las compañías se ganen una mayor confianza del inversor y ventaja competitiva a través de una mayor eficiencia de activos. A medida que las compañías se aboquen al trabajo detallado de evaluar el tamaño de sus portafolios de arrendamiento, muchas van a buscar eliminar activos subutilizados del balance general antes que ellos traben coeficientes financieros o disparen cláusulas de deudas. Para alcanzar esta reducción, requieren soluciones inmobiliarias y de planificación de activos, que sean estratégicas y simples de usar que entreguen un análisis de escenario basado en los plazos del contrato y condiciones de mercado para pronosticar impactos en el balance general, declaraciones de pérdidas y ganancias y declaraciones de resultados para los arrendamientos nuevos y las renovaciones.

En conclusión, los resultados de esta encuesta sirven para enfatizar los profundos impactos financieros y operativos que este nuevo estándar de contabilidad de arrendamientos creará para las sociedades que cotizan en bolsa en los EE.UU., Europa y muchos países. Muchos van a luchar con las vastas cantidades de información requeridas, la mayor complejidad necesaria para administrar esta información y los requerimientos de información detallada. Los resultados también resaltan la necesidad de nuevos análisis de planificación de capital, procesos e informes para apoyar el cambio de la administración operativa de corto plazo, caracterizada por la administración de gastos, a un enfoque financiero de largo plazo, caracterizado por un mayor retorno sobre los activos.

Para más información sobre las soluciones de la contabilidad de arrendamientos de IBM, póngase en contacto con su representante de ventas de IBM o al Asociado de Negocios IBM o visite el sitio web: ibm.com/software/tivoli/lease-accounting

IBM puede ayudar a los clientes a acelerar la preparación con el estándar de contabilidad de arrendamientos propuesto, los procesos de racionalización inmobiliaria y de administración de activos y ayudar a incrementar el retorno sobre activos arrendados.



Más allá del *Balance General: Evaluación del Impacto del Nuevo Estándar de Contabilidad de Arrendamientos* es publicado por CFO Publishing LLC, 51 Sleeper Street, Boston, MA 02210. Envíe las preguntas a Matt Surka al 617-790-3211 o mattsurka@cfo.com.

IBM financió la investigación y publicación de nuestros hallazgos. En CFO Research Services, David Owens dirigió la investigación y escribió el informe.

CFO Research Services es el grupo de investigación auspiciado dentro de CFO Publishing LLC, que produce la revista CFO, Conferencia CFO, y CFO.com.

Enero de 2012

Copyright © 2012 CFO Publishing LLC, que es el único responsable de su contenido. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este informe puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, ni transmitida en ninguna forma, por ningún medio, sin autorización escrita.