



# NIIF 16 – Más allá de la implementación

Estudio post-implementación de la NIIF 16 2019

# Índice

03

Resumen ejecutivo



04

Aspectos destacados

05

Implementación apresurada



11

Necesidad de más directrices



15

Ventajas por llegar



20

Comunicación compleja con inversores

24

Conclusiones

25

Sobre el estudio

# Resumen ejecutivo

Históricamente, pocas empresas habían tenido sistemas y procesos de administración y gestión de arrendamientos estandarizados. Por ello, la entrada en vigor de la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) 16 sobre Arrendamientos el 1 de enero de 2019, se esperaba que tuviera un impacto sustancial en la presentación de la información, la financiación de activos, los sistemas de *IT*, los datos, los procesos y los controles de los arrendatarios.

El impacto de la NIIF 16 ha dependido de varios factores:

- La naturaleza y amplitud de la cartera de arrendamientos de la empresa
- El estado actual de los procesos y sistemas de arrendamientos
- El entorno de *IT* de la entidad
- El nivel de centralización de los arrendamientos (que es a menudo limitado).

La publicación *PwC's 2016 IFRS 16 study* abordó el impacto cuantitativo de incluir los arrendamientos operativos en el balance por sector y área geográfica. Nuestro Estudio post-implementación de la NIIF 16 2019 tiene como objetivo entender cómo ha avanzando la implementación de la NIIF 16 en el marco de lo expuesto anteriormente y dónde sigue habiendo dificultades posteriores a la transición.

**No resulta extraño que muchas empresas infravaloraran el esfuerzo, comenzaran la implementación demasiado tarde y aún tengan que concretar las ventajas para el negocio más allá del cumplimiento. El hecho de haberse centrado en la transición del “día 1” junto a una implantación no optimizada (*IT*) está provocando que muchas organizaciones tengan dificultades el “día 2” con la gestión y los procesos contables de los arrendamientos.**

**Ahora que las organizaciones han finalizado la transición, la atención gira en torno a optimizar los procesos y utilizar técnicas de *Data & Analytics* para extraer valor para el negocio a partir de los nuevos niveles de transparencia y centralización de datos de los arrendamientos.**

Aspectos destacados del estudio:

- El 55% de los encuestados indica que los desafíos producidos por la implementación han sido inesperados.
- El 72% cree que su solución actual no proporciona una funcionalidad completa para hacer frente a sus necesidades de registro contable y presentación de los arrendamientos.
- El 92% indica que aún no han estudiado las ventajas para el negocio o que el proceso de implementación ha causado pocos o ningún beneficio hasta la fecha.
- El 32% piensa que los reguladores de la norma aportaron suficientes directrices y ayuda para permitir un proceso de transición eficiente y económico.
- El 87% no ha reexpresado la información financiera histórica ni las medidas alternativas de rendimiento.

## Ventajas más allá del cumplimiento

Los resultados del Estudio post-implementación de la NIIF 16 2019 indican que las organizaciones ven una oportunidad significativa de optimización en los procesos de arrendamiento y aún tienen que beneficiarse de las ventajas de la implementación de la NIIF 16 más allá del cumplimiento.

Nosotros vemos tres áreas clave de oportunidades para que las empresas optimicen sus procesos de arrendamiento y obtengan más beneficios de la NIIF 16:

- Una mayor integración de las **soluciones de *IT*** en el entorno tecnológico de la entidad o implantar una solución de *IT* si la organización trabaja actualmente con hojas de cálculo.
- **Optimizar y automatizar** los procesos de arrendamiento, impulsando tecnología emergente como la Automatización Robótica de Procesos (*RPA*) y la Inteligencia Artificial (*AI*).
- Uso de ***Data & Analytics*** a partir de los datos de arrendamiento capturados centralizadamente para identificar áreas potenciales de reducción de costes y usos más eficientes de los activos.

# Aspectos destacados

## 1 Implementación apresurada

Muchas empresas con presencia internacional han subestimado los esfuerzos de implementación de la NIIF 16, y pocas hicieron uso del periodo completo de implementación de tres años. Por ello, la mayoría tuvo que apresurarse para implantar la norma y lograr la aplicación de la NIIF 16 antes del 1 de enero de 2019.

Las empresas se han encontrado con problemas importantes en la implantación de soluciones de *IT*, en parte debido a la falta de funcionalidades y madurez de los sistemas y proveedores de *IT* para arrendamientos en el mercado, y en parte debido a los diversos entornos de *IT* y procesos comerciales dentro de una empresa, que han generado desafíos inesperados en la implementación. Como resultado, hasta la fecha muchas entidades han logrado una integración limitada de su solución de *IT* para la NIIF 16 y han tenido que usar soluciones manuales y hojas de cálculo para lograr cumplir con la norma.

Después de la transición, las empresas se enfrentan ahora a los engorrosos procesos recurrentes y a los requerimientos de presentación de información con arreglo a la NIIF 16. Todavía falta trabajar para lograr una mayor integración de las soluciones de *IT* y automatizar y optimizar los procesos de *reporting* de los arrendamientos.

## 2 Necesidad de más directrices

La NIIF 16 se basa en gran medida en la contabilidad de los arrendamientos financieros de la anterior NIC 17; por lo tanto, las directrices y principios no son nuevos para los preparadores. Esta es una de las razones por las que el *International Accounting Standards Board (IASB)* decidió no establecer un Grupo de Recursos de Transición (*TRG* por sus siglas en inglés) para la NIIF 16, similar a los establecidos para la NIIF 9 Instrumentos financieros y a la NIIF 15 Ingresos procedentes de contratos con clientes.

Sin embargo, pocas empresas indican haberse enfrentado antes a una contabilidad compleja de los arrendamientos, ya que no tenían dicha casuística en sus balances. Como resultado, la aplicación generalizada de la NIIF 16 ha supuesto para las compañías una complejidad significativa y varios desafíos en áreas de juicio, como la determinación del plazo de arrendamiento y de las tasas de descuento correctas, el tratamiento de las modificaciones de los arrendamientos y la interacción con otras normas como la evaluación de deterioro post-NIIF 16 y la contabilidad fiscal. En estas áreas, las empresas están pidiendo más directrices al los reguladores de la norma.

## 3 Ventajas por llegar

A pesar del mayor volumen de información y una mayor transparencia sobre los arrendamientos, muchas empresas aún no han identificado ni experimentado ninguna ventaja con la NIIF 16 más allá del mero cumplimiento. Tras un enfoque inicial en lograr el cumplimiento, la atención empieza ahora a girar en torno a utilizar sus datos centralizados y una mayor transparencia sobre los datos de arrendamientos para conseguir ventajas para el negocio.

Se esperaba que las empresas aumentaran el control sobre los arrendamientos y tomaran decisiones sobre una base más sólida a la hora de escoger arrendamiento frente a compra. Sin embargo, muchas empresas todavía están en el proceso de comprender y analizar sus datos y necesitan estudiar las implicaciones, si las hay, de sus decisiones de arrendamiento frente a compra así como sobre las condiciones de contratación y los términos de plazo.

Con los datos disponibles capturados de forma centralizada y las herramientas adecuadas a su disposición, las empresas tienen la oportunidad de reducir riesgos y obtener ahorros de costes en la contratación de arrendamientos y durante la vigencia de los mismos.

## 4 Comunicación compleja con inversores

Tradicionalmente, la información de los arrendamientos no se ha gestionado de forma centralizada en las compañías y la visibilidad sobre estos datos han sido limitada. Por esta razón, no es de extrañar que, en el proceso de transición a la NIIF 16, la mitad de las compañías hayan identificado arrendamientos adicionales o plazos más largos. El registro en balance, junto con procesos y controles sobre los mismos más robustos dentro de la organización, han contribuido a que las obligaciones por arrendamientos se divulguen ahora íntegramente a los inversores.

Al mismo tiempo, las empresas han aplicado diferentes métodos de transición. La gran mayoría no ha re-expresado la información comparativa y ha aplicado diferentes opciones sobre cada uno de los contratos de arrendamiento. Las empresas también están abordando de diferentes maneras las Medidas Alternativas de Rendimiento (*APMs*) post-NIIF 16. Esto dificulta a las entidades la comunicación de los cambios a los inversores en relación con sus comparables. Estas variaciones también crean desafíos en la comprensión por parte de los inversores de la información financiera reportada post-NIIF 16 y probablemente crearán una falta de comparabilidad entre empresas en los próximos años.

1



# Implementación apresurada

## Alcanzar el cumplimiento

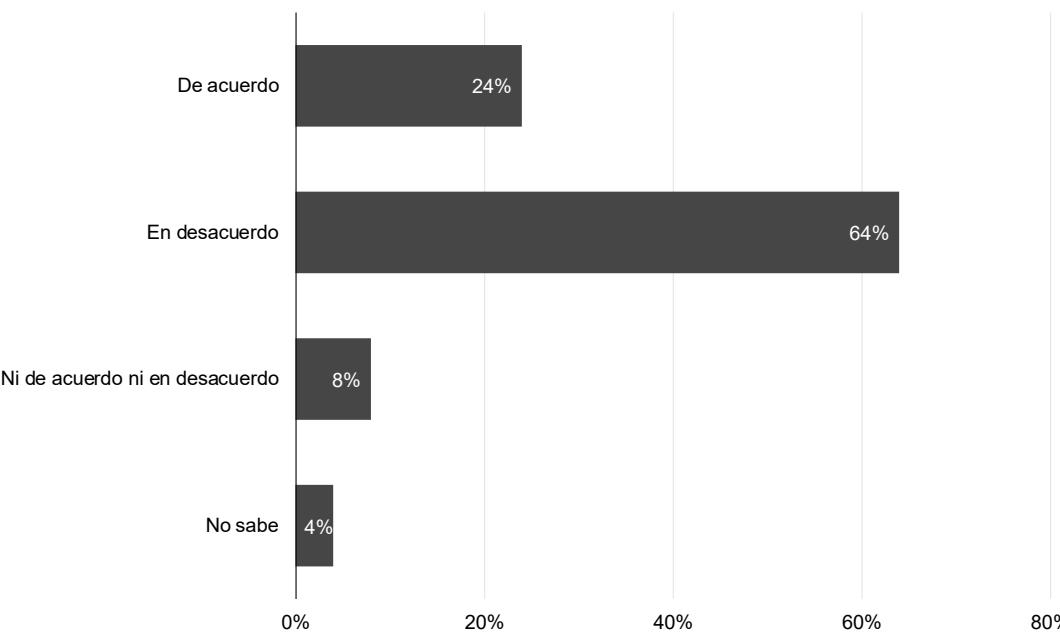
Muchas empresas se apresuraron para cumplir con la fecha límite de adopción de la NIIF 16. De hecho, casi dos tercios de los encuestados no han hecho uso completo del periodo de tres años para garantizar una transición fluida a la nueva norma. Las restricciones de recursos impuestas por otros cambios normativos, como la NIIF 9 y la NIIF 15, han contribuido a acortar los plazos de implementación, al igual que la subestimación del esfuerzo de la implantación de *IT* necesario para lograr el cumplimiento en la fecha de entrada en vigor. Más de la mitad de los encuestados indican que los retos derivados de la implementación han sido inesperados para ellos.

Como consecuencia, siguen existiendo procesos inadecuados, soluciones deficientes de *IT* y muchos desafíos después de la transición. Más de la mitad de los encuestados declaran utilizar hojas de cálculo para el registro contable de los arrendamientos al menos en cierta medida, aunque solo el 19% indica que el modelo basado en hojas de cálculo es adecuado a sus necesidades. Cuatro quintos añaden o actualizan la información contractual de forma manual, lo cual suele requerir mucho tiempo, es susceptible de errores y puede crear costes ocultos de cumplimiento dentro de la compañía. Algunas entidades han indicado que aún están esperando el lanzamiento de funcionalidades críticas de su proveedor de TI, y más de un tercio de los encuestados dicen que es probable que implanten una nueva solución de *IT* en los siguientes 24 meses.

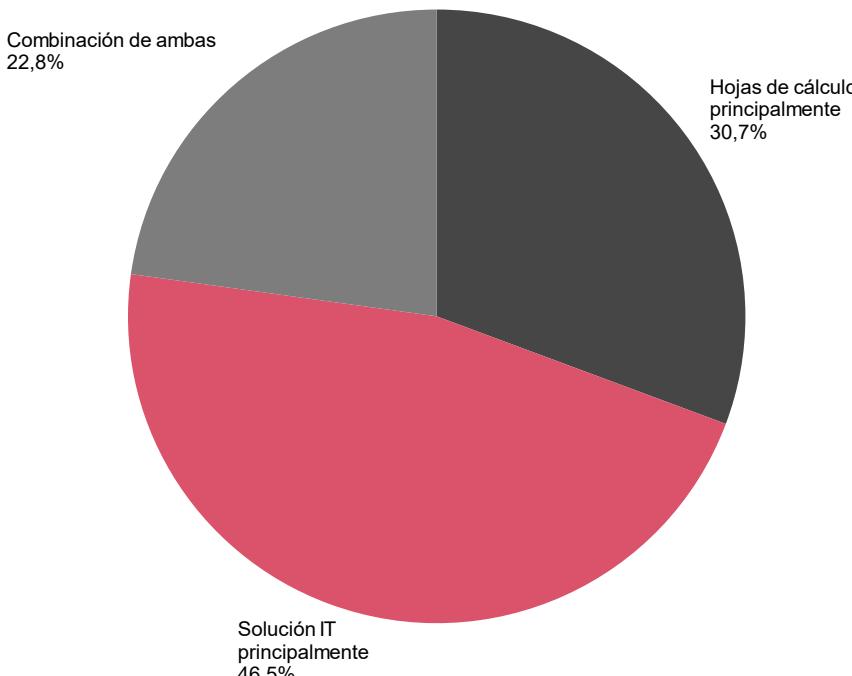
55%

de los encuestados indica que los desafíos de la adopción de la NIIF han sido inesperados.

El periodo de tres años fue usado por completo para la transición a la NIIF 16



Soluciones utilizadas para gestionar los requerimientos de la NIIF 16



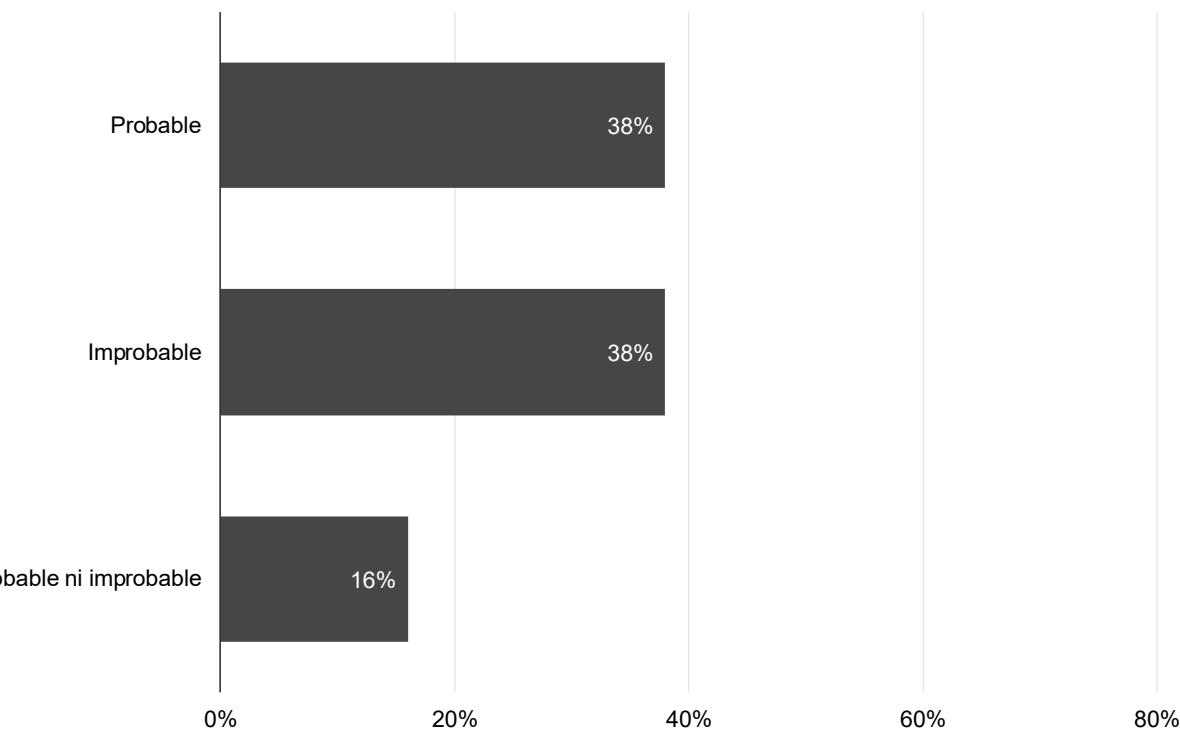
## De cara al futuro

Una vez superada la fecha de transición, el próximo paso es garantizar que los procesos de arrendamiento son eficientes y sostenibles.

Surgen oportunidades importantes para actualizar las soluciones de *IT* con nuevas funcionalidades, para lograr una mayor integración en el entorno de *IT* y de *reporting*, y para automatizar y optimizar los procesos actuales de administración y *reporting* de los arrendamientos. Más de la mitad de las empresas utilizan actualmente hojas de cálculo en cierta medida, y casi el 40% es probable que lo reemplace por una nueva solución de *IT* en los siguientes 24 meses. Por tanto, las decisiones estratégicas sobre la selección de proveedores y las actividades de implantación continúan más allá de la fecha de transición a la NIIF 16. Además, puesto que muchas empresas posiblemente cambiarán sus *ERPs* actuales a soluciones en la nube (*cloud*), como SAP S/4 HANA o Oracle Cloud, es posible que reconsideren también las soluciones para la NIIF 16 que han venido utilizando de forma provisional.

Más del 50% de los que han elegido una solución de *IT* para la NIIF 16 ya han preferido implantar herramientas *cloud* a *on-premise*. Esto demuestra que, en determinadas áreas, como los arrendamientos, las compañías prefieren implantar soluciones *cloud* estándar.

Probabilidad de implementar una solución de *IT* que reemplace el uso de hojas de cálculo en los siguientes 24 meses



Más del 70%

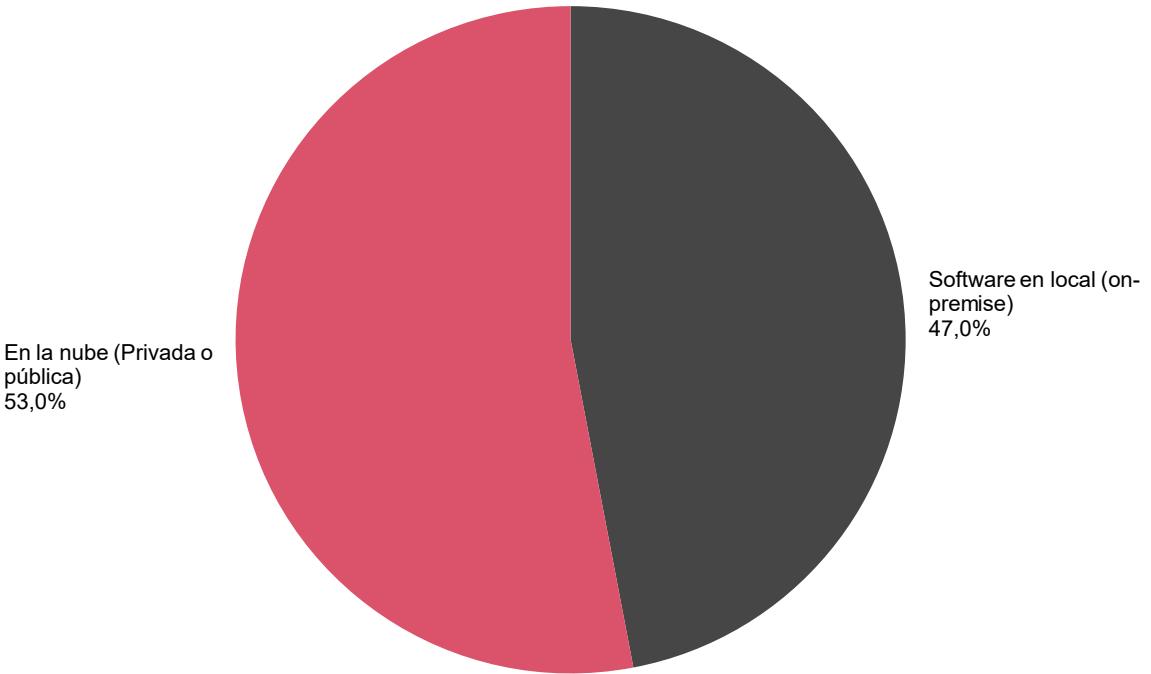
cree que su solución actual no presta una funcionalidad completa para hacer frente a sus necesidades de contabilidad y *reporting* de los arrendamientos conforme a la NIIF 16.

## De cara al futuro

### Propuesta de actuación

Sabemos que seleccionar el proveedor y la solución de *IT* adecuados puede marcar una gran diferencia en la implantación y el coste. Las empresas deben analizar el coste integral de los procesos de arrendamiento. Una solución que automatice varios elementos de la administración y *reporting* de los arrendamientos puede generar ventajas (económicas) significativas. Sin embargo, esto requiere un análisis previo exhaustivo como parte del proceso de selección del proveedor. Además de utilizar las mejores prácticas en los procesos de arrendamiento, quedarán procesos o actividades que no puedan ser automatizadas en la solución *IT* elegida. Para ello, las empresas pueden considerar aplicar la automatización utilizando *RPA* para reducir los esfuerzos manuales e impulsar la eficiencia en términos de coste.

**Soluciones utilizadas para gestionar los requerimientos de la NIIF 16**



### Perspectivas sobre la implantación

Después de la transición, las empresas se enfrentan ahora a soluciones de *IT* para la NIIF 16 que no están completamente integradas y procesos de *reporting* bajo NIIF 16 que requieren procedimientos alternativos y esfuerzos manuales. Esto puede suponer una oportunidad relevante para que las entidades optimicen sus procesos de *reporting* relacionados con la NIIF 16 a través de una mayor integración de su solución de *IT* y la optimización de los procesos de arrendamiento y *reporting* utilizando tecnologías emergentes como *RPA* y *AI*.

Por ejemplo, después de la adopción, la Empresa A está implantando actualmente soluciones *RPA* para reducir los esfuerzos manuales en el proceso de *reporting* de la NIIF 16. Esto incluye el uso de *RPA* para la importación de información de arrendamientos de los sistemas fuente o de los contratos y la automatización del proceso de conciliación de pagos (solución de *IT* para el módulo de cuentas a pagar). Otras empresas están haciendo una integración mayor de la solución de *IT* para NIIF 16 elegida en su entorno de *IT* y de *reporting* o están planteándose implantar una solución más madura que permita una mayor integración y automatización de los procesos de principio a fin.

# Un zoom en España

## Implementación apresurada

La proporción de entidades españolas que no han hecho uso por completo del periodo de transición ha sido similar que a nivel global, sin embargo, una mayor proporción de entidades españolas (14 puntos porcentuales más que a nivel global) indican que los desafíos de la implementación en la transición han sido inesperados.

La integración con otros sistemas y los requerimientos de *reporting* y desglose destacan entre las principales carencias identificadas por las empresas españolas.

Un 23% de las entidades ha optado por una solución basada principalmente en hojas de cálculo. De dichas entidades, un 30% han indicado que esperan implantar una solución de *IT* en los próximos 24 meses.

67%

de los encuestados indica que no ha hecho uso completo de los tres años de plazo de implementación de la norma.

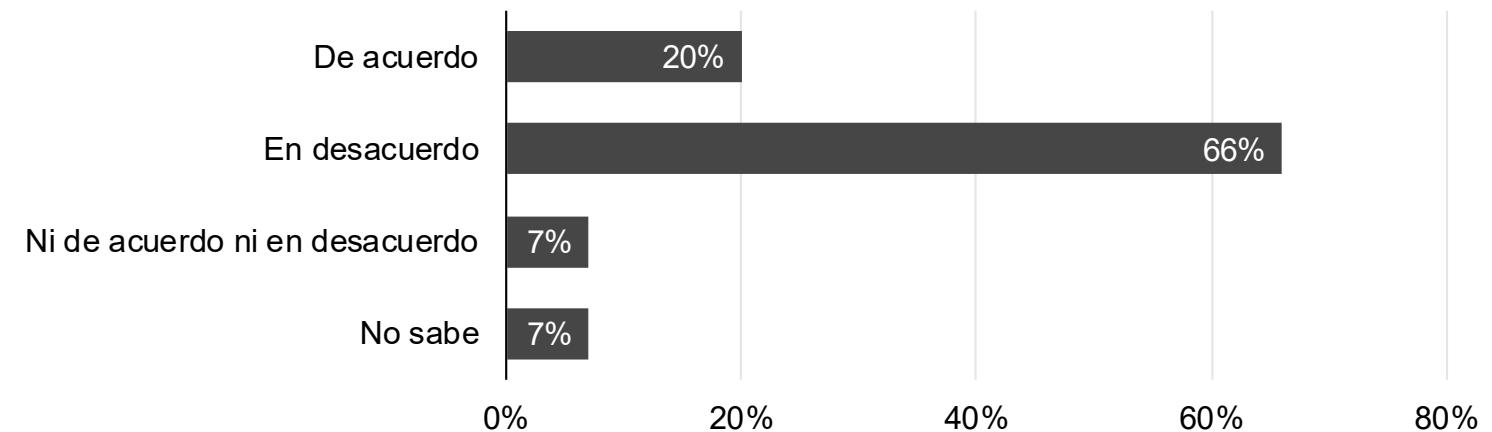
64%

de los encuestados indica que los desafíos de la implementación de la NIIF han sido inesperados.

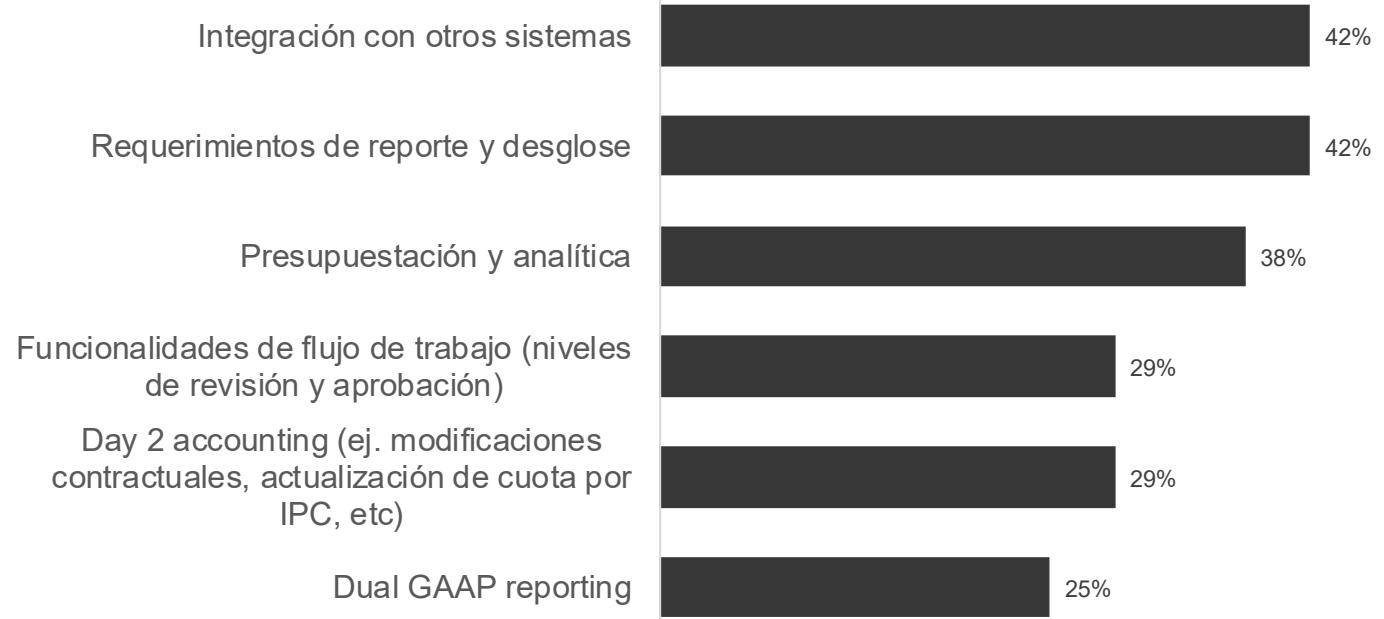
80%

de los encuestados reconoce que la solución implementada tiene carencias que han tenido que ser solventadas con procedimientos manuales

## El periodo de tres años fue usado por completo para la transición a la NIIF 16



## Principales carencias de las herramientas implementadas identificadas por las empresas españolas



## Un zoom en España

56%

de los encuestados declara trabajar en cierta medida con hojas de cálculo para el mantenimiento de los arrendamientos

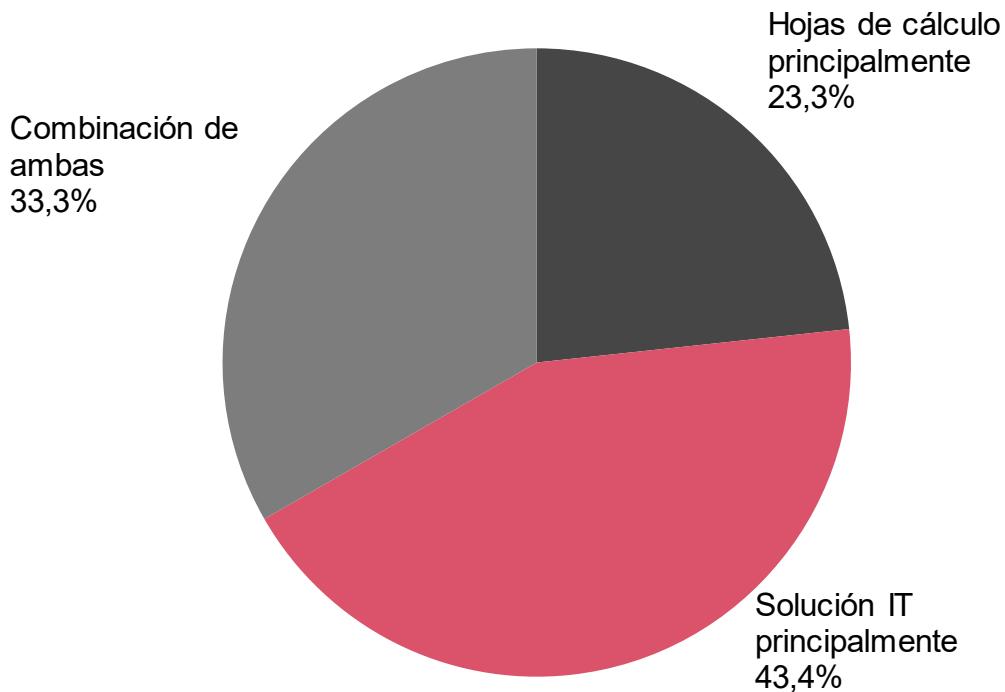
59%

de los encuestados que basan su motor de cálculo en hojas de cálculo no descartan implantar una solución de *IT* en los próximos 24 meses

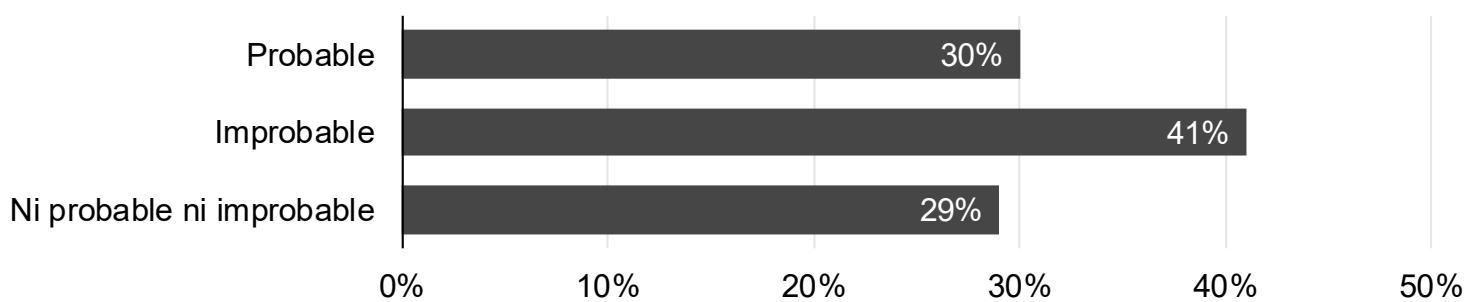
73%

de los encuestados indica que añaden o actualizan la información contractual de forma manual

### Soluciones utilizadas para gestionar los requerimientos de la NIIF 16



### Probabilidad de implementar una solución de *IT* que reemplace el uso de hojas de cálculo en los siguientes 24 meses



2



## Necesidad de más directrices

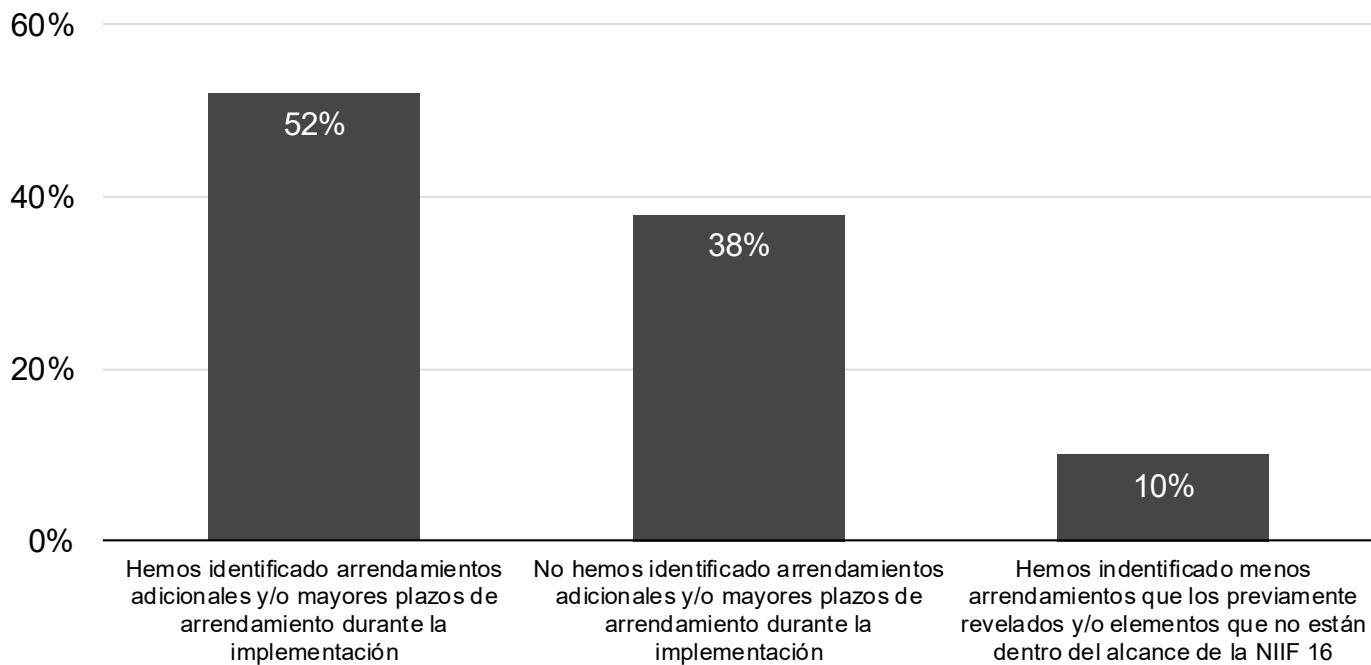


## Claridad en la contabilidad

La aplicación de la NIIF 16 ha permitido a las empresas analizar más a fondo sus actividades de arrendamiento actuales y revisar cualquier conclusión técnica contable alcanzada en el pasado en el contexto de las nuevas directrices de la NIIF 16. Este efecto es patente en la encuesta, donde un 52% de los encuestados identificaron obligaciones de arrendamiento adicionales durante la fase de implementación. Las empresas que quizás no tenían suficiente acceso a las operaciones y obligaciones de arrendamiento en el pasado a nivel grupo han mejorado esta visibilidad.

Solo el 24% de los encuestados ha indicado que aún no ha evaluado los requisitos contables locales en relación con la aplicación de la NIIF 16. Esta área todavía está en progreso, ya que no todos los países han finalizado su evaluación con respecto a permitir o no la aplicación de la NIIF 16, por lo que ésta es un área a vigilar de forma continuada.

Cambios en las obligaciones de arrendamiento previamente reveladas derivados de la aplicación de la NIIF 16



## No es nuevo, pero es complejo

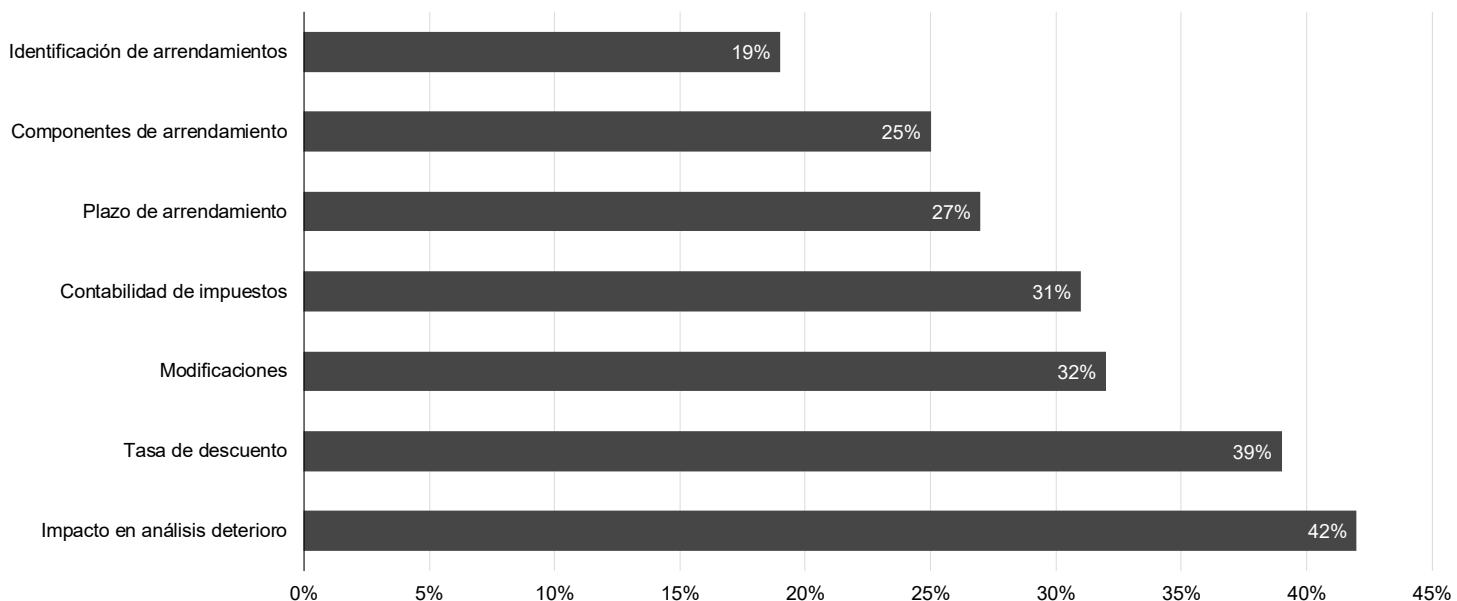
Para muchas empresas, interpretar y aplicar las directrices incluidas en la NIIF 16 ha supuesto un reto. Aunque la contabilidad de los arrendamientos financieros ha existido durante décadas, históricamente rara vez estos eran significativos en el balance. Por lo tanto, si bien algunos de los principios y directrices incluidos en la NIIF 16 se mantienen de las directrices anteriores, a las empresas les resulta técnicamente difícil aplicar por primera vez las directrices contables para arrendamientos en toda su organización. Como tal, solo el 40% piensa que los reguladores de la norma aportaron suficientes directrices y ayuda en la transición para permitir un proceso de transición eficiente y efectivo en términos de costes.

La NIIF 16 se basa en gran medida en la contabilidad de los arrendamientos financieros de la anterior NIC 17; por lo tanto, las directrices y los principios no son nuevos para las compañías. Esta es una de las razones por la que el IASB decidió no establecer un Grupo de Recursos de Transición (TRG) para la NIIF 16 (similar a la NIIF 9 y la NIIF 15). Sin embargo, los encuestados indicaron que sería especialmente útil contar con más directrices en áreas de juicio como la identificación de un arrendamiento, determinar el plazo de arrendamiento y los tipos de descuento, las modificaciones de arrendamientos y áreas complejas que confluyen con otras normas, como por ejemplo, con la contabilidad fiscal (NIC 12) y deterioros (NIC 36). Las dificultades que han tenido las empresas al aplicar la NIIF 16 en determinadas áreas también han provocado algunos problemas que se han remitido al comité de interpretaciones de las NIIF para una mayor interpretación y guías de aplicación.

Además, pueden surgir nuevas dudas en áreas que las empresas pudieran no haber abordado aún. Por ejemplo, en la aplicación de la NIIF 16 en combinaciones de negocios, cuando las empresas participen en fusiones y adquisiciones, después de la transición.

El **32%** de los encuestados piensa que no se les han proporcionado suficientes directrices y exenciones para la transición

Principales aspectos técnicos y juicios contables que requieren mayor claridad por parte de los reguladores



### Propuesta de actuación

La aplicación de la NIIF 16 a los estados financieros estatutarios locales puede suponer desafíos adicionales y no debe dejarse para el último momento. Aparte de la falta de claridad sobre los requisitos locales de contabilidad y fiscalidad que requieren un seguimiento continuo, los desafíos incluyen la aplicación de niveles de materialidad más bajos y la gestión de los arrendamientos intragrupo, que a menudo se han ignorado a efectos de la presentación de la información consolidada del grupo. Las empresas también pueden necesitar comprender las implicaciones en la distribución de dividendos y reservas, cuando éstas sean relevantes.

# Un zoom en España

## Necesidad de más directrices

El porcentaje de entidades españolas que han identificado arrendamientos adicionales o plazos superiores es quince puntos porcentuales menor que a nivel global.

Las entidades españolas encuestadas coinciden en la misma medida que a nivel global (32%) en que la norma no proporciona suficientes directrices y exenciones en la transición, sin embargo, difieren en la prioridad a dar a cada aspecto técnico o juicio identificados, priorizando aspectos como la tasa de descuento, menos relevante a nivel global y dando menor importancia a los test de deterioro, principal prioridad a nivel global.

**37%**

de los encuestados identificaron contratos de arrendamiento adicionales o plazos superiores durante la implementación.

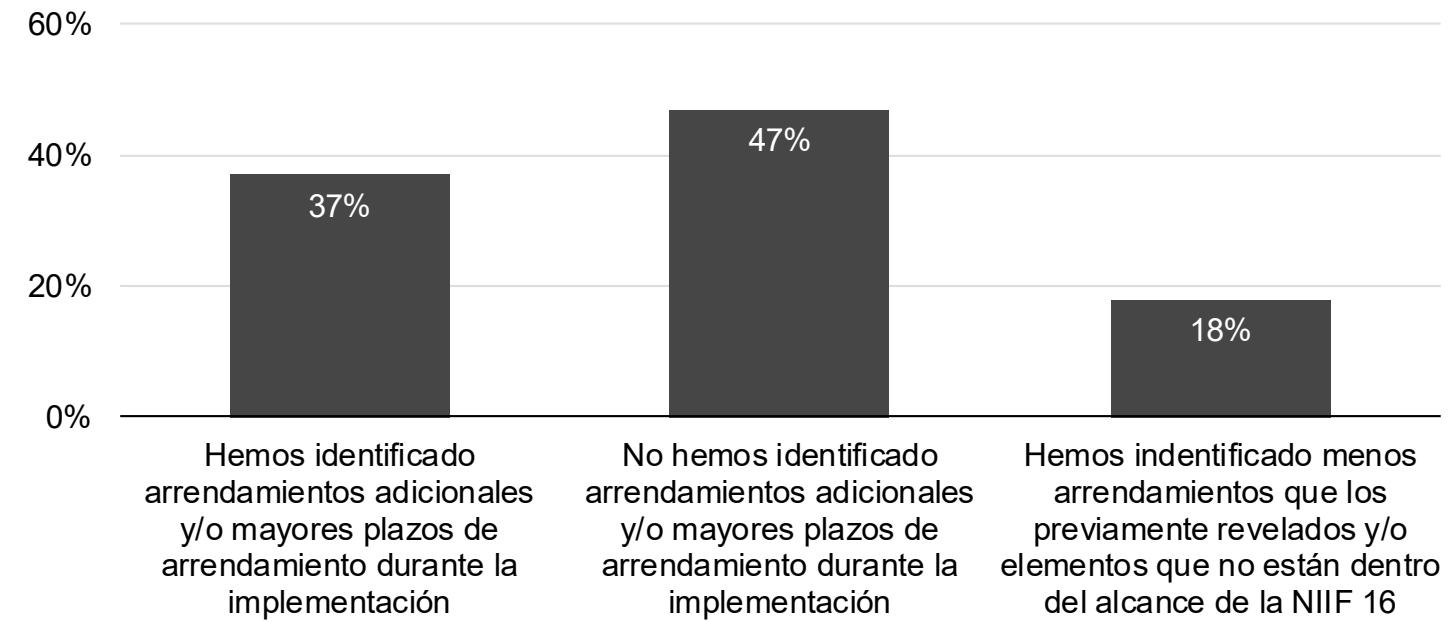
**32%**

de los encuestados piensa que la norma no proporciona suficientes directrices y exenciones para la transición

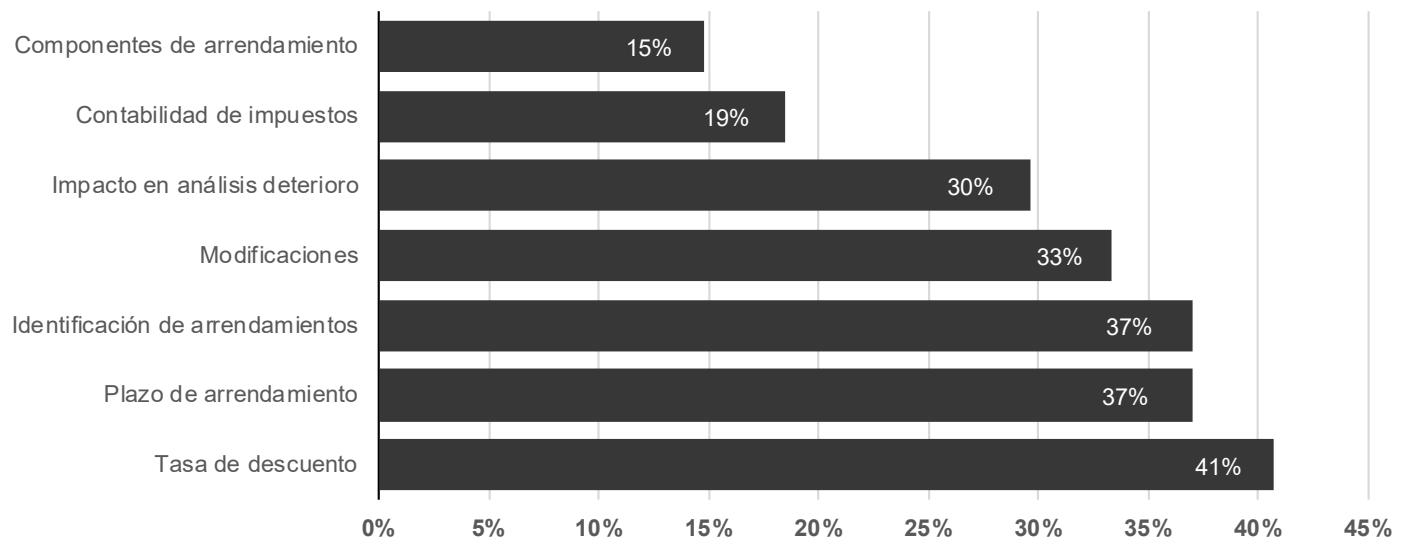
**24%**

de los encuestados indica que aún no han evaluado los requisitos contables locales en relación con la aplicación de la NIIF 16

## Cambios en las obligaciones de arrendamiento previamente reveladas derivados de la aplicación de la NIIF 16



## Principales aspectos técnicos y juicios contables que requieren mayor claridad

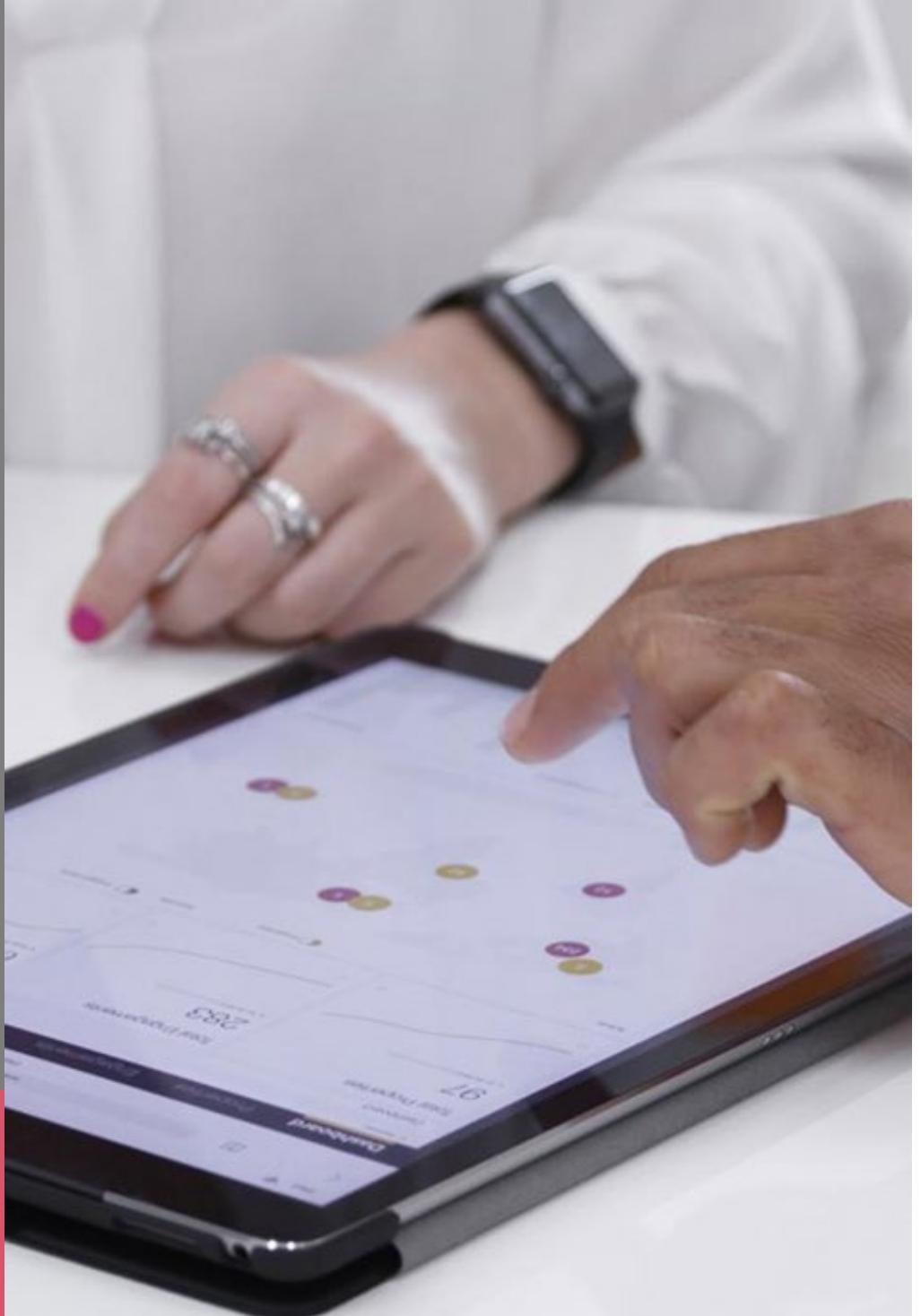


3



Ventajas por llegar

## ¿Próxima parada? Ventajas para el negocio



A pesar de haber logrado adoptar la NIIF 16, a muchas empresas aún les falta identificar o experimentar alguna ventaja para el negocio más allá del cumplimiento. El sesenta por ciento de los encuestados indica que la aplicación de la nueva norma no ha resultado en una mejor información financiera ni transparencia y que su efecto en la presentación de información ha sido neutro. Esto podría deberse, en parte, a las diversas opciones de transición que dificultan que las empresas expliquen los efectos de la NIIF 16 a los inversores y que los inversores tengan dificultades para comprender el impacto en los informes financieros de la aplicación de la NIIF 16.

A medida que los efectos de la transición que se reflejan en la información financiera presentada disminuyan con los años y los inversores comprendan e incluyan cada vez más la información financiera de la NIIF 16 en sus modelos analíticos, esperamos que afloren los beneficios de la información financiera.

La transparencia adicional de los arrendamientos dentro de una empresa también debería aportar más ventajas para el negocio. Después de la adopción de la NIIF 16, las empresas pueden implantar un mejor control en torno a los arrendamientos, que resulte en una mejor monitorización sobre los arrendamientos y la reducción de riesgos. Las entidades ahora también tienen una gran cantidad de datos de arrendamientos disponibles de forma centralizada y los equipos financieros pueden analizar estos datos utilizando herramientas de *Data & Analytics*. Esto les permite compartir ideas con el negocio en otros departamentos (por ej. funciones de contratación, inmobiliarias y de tesorería) para ayudar a conseguir ahorros significativos en los costes y ventajas empresariales más allá del mero cumplimiento.

Sin embargo, nueve de cada 10 encuestados (92%) indican que aún no han estudiado las ventajas para el negocio o que el proceso de implementación ha aportado pocos o ningún beneficio hasta la fecha. No obstante, los encuestados son optimistas. Los principales beneficios que anticipan los encuestados al implantar la contabilidad de los arrendamientos incluyen una mayor visibilidad y optimización de la cartera de arrendamientos, una mejor gobernanza y control sobre los arrendamientos, que incluyen decisiones más sólidas de arrendamiento frente a compra, ahorros de costes debido a una mejor contratación de arrendamientos en toda la empresa y menores riesgos de los arrendamientos. Con una mayor transparencia y la disponibilidad de los datos de forma centralizada, los equipos de finanzas se encuentran en una posición privilegiada para usar herramientas de *Data & Analytics* para aportar conocimientos y valor que la empresa pueda poner en práctica.

Una minoría de los encuestados (8%) realmente ha experimentado ya algunos de los beneficios destacados. En general, estas son las empresas que se tomaron más tiempo para implantar la NIIF 16 y se centraron en implantar la norma de forma que se favorecieran objetivos comerciales más amplios y beneficios específicos más allá del cumplimiento de la NIIF 16.

## Enfrentarse a la gestión descentralizada de arrendamientos

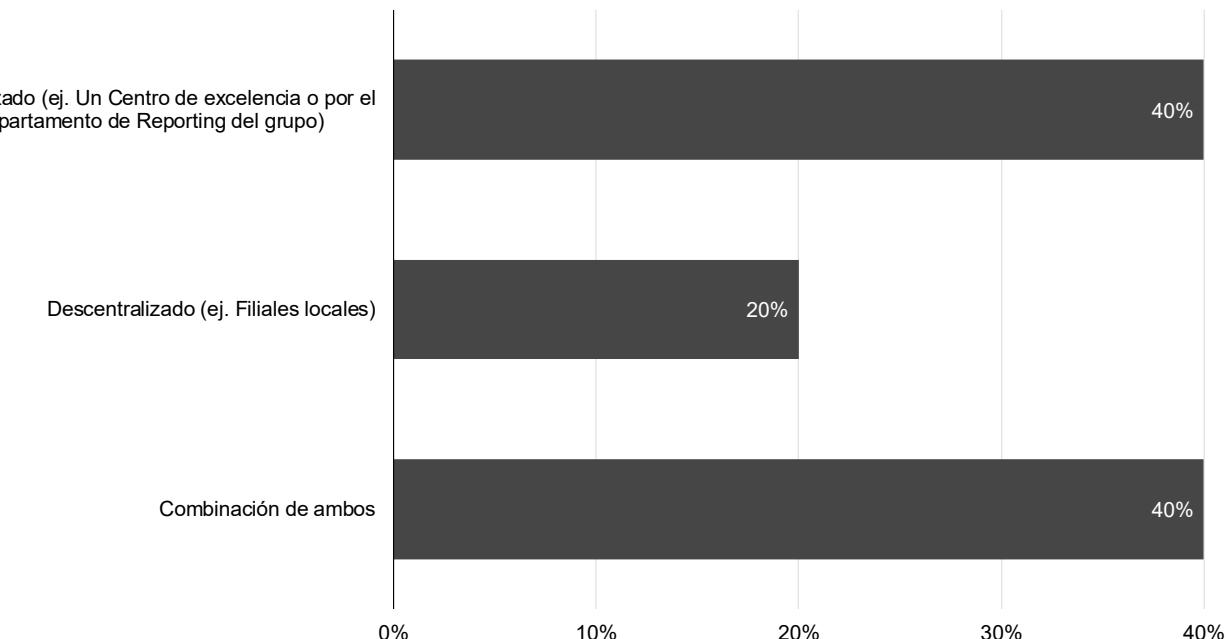
Uno de los desafíos para obtener valor para el negocio es que, en muchas empresas, los procesos de arrendamiento continúan siendo gestionados localmente a pesar de que la mayoría de los proyectos de implementación de la NIIF 16 se llevaron a cabo de manera centralizada. Sólo el 41% de los encuestados gestiona sus procesos de arrendamiento centralizadamente de manera recurrente. Como resultado, los procesos descentralizados suponen un reto para implantar mejores prácticas, automatización de procesos y lograr otras ventajas empresariales más allá del mero cumplimiento. Creemos que las empresas podrían beneficiarse de una mayor centralización y estandarización de los procesos de arrendamiento en centros de servicios compartidos (SSCs) o centros de excelencia (COEs) que permiten mayores posibilidades de estandarización y automatización.

Una alternativa a la centralización interna podría ser externalizar la gestión de los arrendamientos con un contrato de servicios a un proveedor externo. Este es un concepto relativamente nuevo, sin embargo, el 23% cree que podría ser un método excelente para reducir el coste de las operaciones de arrendamiento y *reporting*. En línea con la expectativa de que el enfoque de muchas empresas en los próximos años se centre en la centralización y la estandarización, algunas empresas ya están buscando posibilidades de subcontratación, aunque, por ahora, a menudo solo en áreas muy específicas, como la extracción de datos de contratos de arrendamiento y la incorporación a un sistema o la preparación de estados financieros estatutarios.

**Las oportunidades mencionadas más veces para una mayor reducción de costes asociados a las actividades de arrendamiento son las siguientes:**

- Centralización de actividades en un SSC/COE
- Optimización y automatización de procesos
- Simplificación de la normativa contable

### Mantenimiento continuo de los datos de los arrendamientos y procesos contables



### Propuesta de actuación

A medida que las tecnologías como la *RPA* y la *IA* están madurando y se están haciendo comunes dentro de las empresas, vemos más casos de uso aplicados a los arrendamientos. Aunque se encuentran en etapas tempranas, algunos ejemplos son el uso de *IA* para ayudar en el análisis de contratos y la extracción de datos para volúmenes grandes, el uso de *RPA* para introducir datos, y el despliegue de *chatbots* contables para actuar como primera línea de defensa frente a las preguntas sobre la NIIF 16 que la empresa plantee al departamento financiero corporativo. Además, visualizamos el uso de técnicas de *Data & Analytics* para predecir los flujos de efectivo de arrendamientos o hacer estudios comparativos de carteras de arrendamientos para analizar el gasto o identificar áreas de riesgo.

# 61%

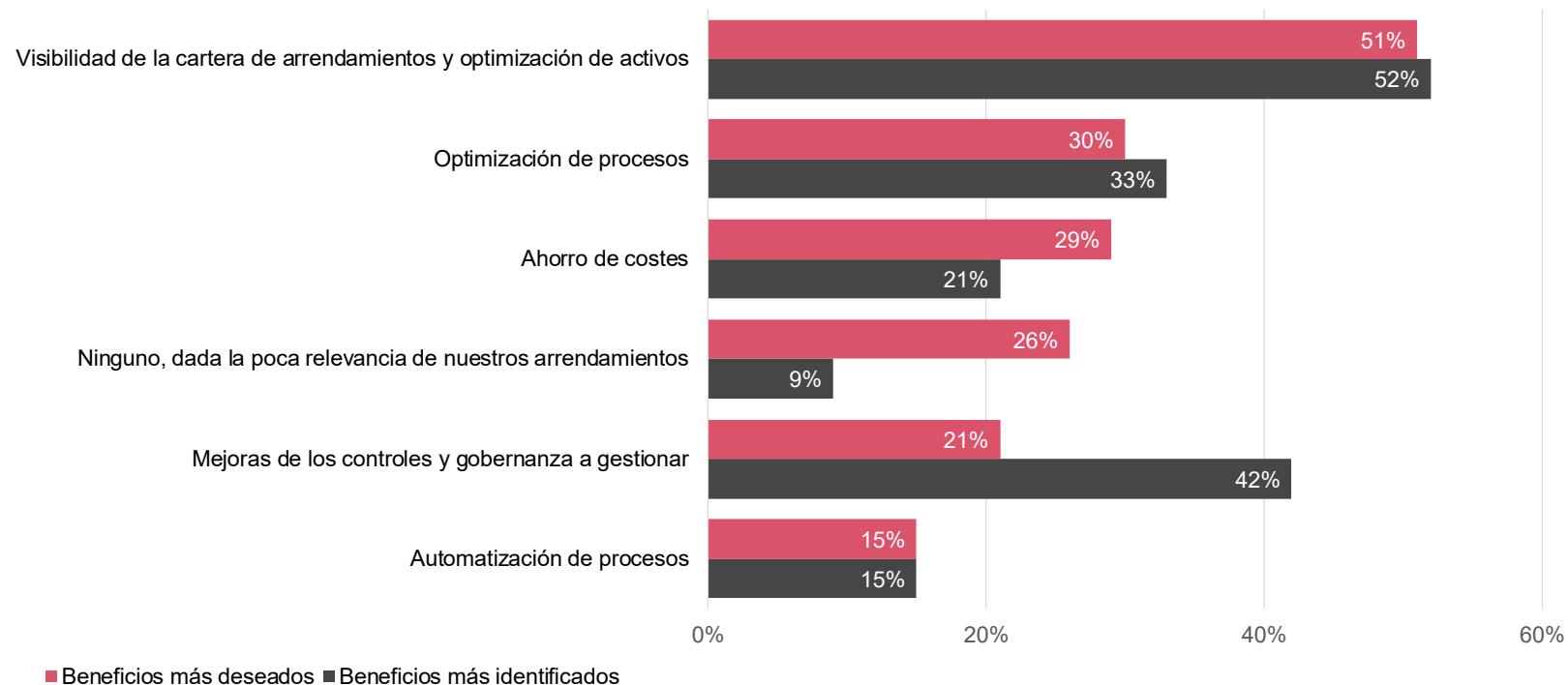
de los encuestados declaran haber obtenido pocas ventajas de la implementación.

## Perspectivas sobre la implementación

Con los datos disponibles de forma centralizada y las herramientas de *Data & Analytics* adecuadas a su disposición, las empresas tienen la oportunidad de reducir riesgos y obtener ahorros de costes en la contratación de arrendamientos y durante la vigencia de sus contratos de arrendamiento.

Por ejemplo, la Empresa A está aprovechando las herramientas de *Data & Analytics* para obtener nuevos conocimientos sobre su cartera de arrendamientos ser capaz de tomar decisiones con mayor información, realizar un análisis detallado de gastos, optimizar su cartera de arrendamientos, reducir los costes y riesgos de arrendamientos, y mejorar sus previsiones y procesos de planificación. Esto incluye identificar el riesgo de moneda extranjera, determinar los requisitos de flujo de efectivo, comparar sus arrendamientos dentro del grupo y externamente e identificar ahorros de costes.

### Beneficios más deseados e identificados de la implementación de la norma



**Nota:** Los encuestados podían seleccionar varias ventajas identificadas o deseadas relacionadas con la implementación.

# Un zoom en España

## Ventajas por llegar

Al igual que a nivel global, más de un 90% de las entidades españolas aún no han estudiado las posibles ventajas o beneficios para el negocio que puede suponer la aplicación de la norma.

Las entidades españolas no consideran que la externalización de la gestión de los arrendamientos sea una opción que pueda suponer ahorro en costes de los procesos de arrendamiento, si bien, sí coinciden con el resto de los encuestados en la mención de que la optimización y automatización de procesos es la actividad que más puede favorecer un ahorro en costes.

40%

de los encuestados piensa que la aplicación de la nueva norma no resultó en una información financiera mejor y más transparente

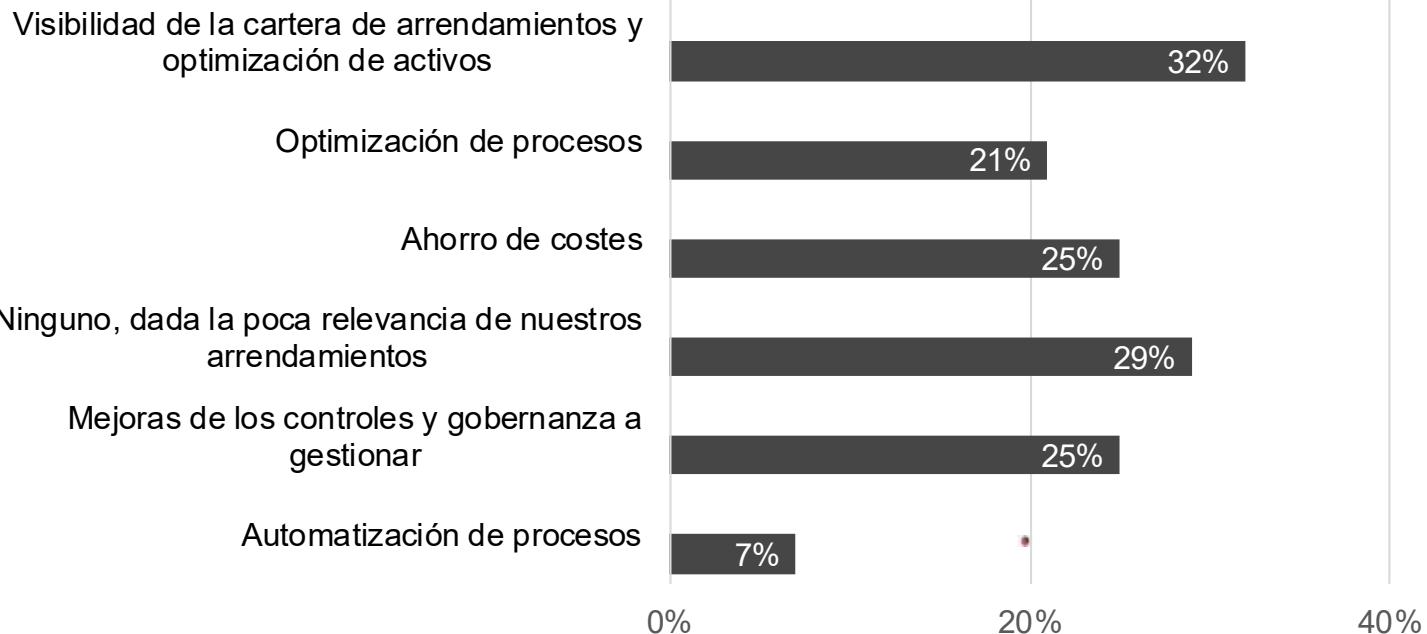
93%

de los encuestados indica que aún no han estudiado las ventajas para el negocio o que el proceso ha causado pocos o ningún beneficio hasta la fecha

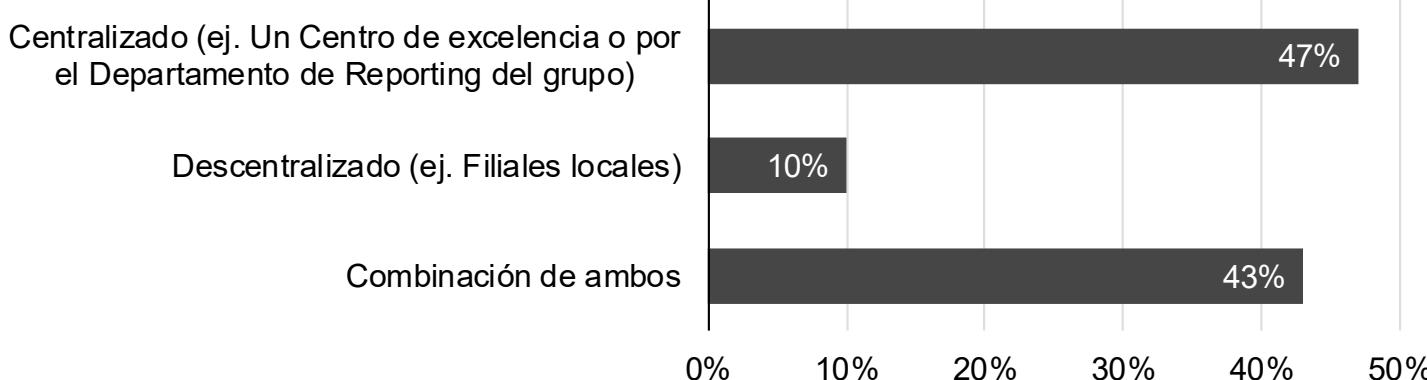
3%

de los encuestados indica que la externalización de la gestión de los arrendamientos a un tercero sería un buen método para reducir costes

## Beneficios más deseados de la implementación de la norma



## Mantenimiento continuado de los datos de los arrendamientos y procesos contables



4



## Comunicación compleja con inversores

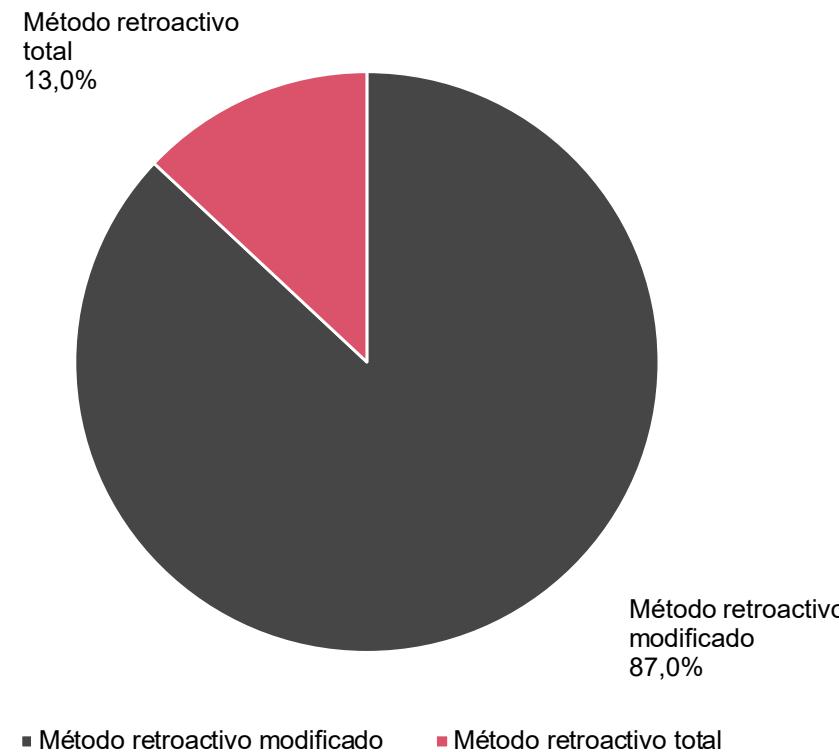
La NIIF 16 ha resultado en un cambio significativo en la estructuras del balance para entidades con grandes carteras de arrendamientos. Este cambio tiene un impacto directo en una serie de indicadores de rendimiento y ratios financieros usados habitualmente tanto en comunicación interna como externa.

Los enfoques de transición aplicados dificulta la comunicación de los cambios de la NIIF 16 por parte de las empresas a los inversores. Los períodos históricos no han sido reexpresados por el 87% de los encuestados, ya que eligieron el enfoque de transición modificado más sencillo. Este enfoque de transición permite además elegir, arrendamiento por arrendamiento, distintas opciones, lo que complica aún más la comparabilidad entre empresas del mismo sector. Además, las empresas han tomado decisiones diferentes con respecto a si actualizar sus definiciones de Medidas Alternativas de Rendimiento (*APMs*) después de la adopción de la norma. Las empresas están observando a sus entidades comparables en el sector.

Actualizar las Medidas Alternativas de Rendimiento requiere un esfuerzo puntual importante, quizás esa sea la razón por la que el 17% de los encuestados todavía está estudiando los cambios a realizar, en su caso.

Independientemente de la elección, el impacto y la diversidad en la práctica de una empresa a otra dificultan que los inversores puedan obtener una lectura clara del desempeño de la entidad tras la adopción de las NIIF 16. Los inversores tienen el reto de entender el rendimiento real de la empresa frente a los impactos de la NIIF 16 y podrían tener dificultades para comparar dos empresas que pueden estar adoptando un enfoque diferente en su transición a la NIIF 16.

### Método de transición aplicado en la adopción de la NIIF 16



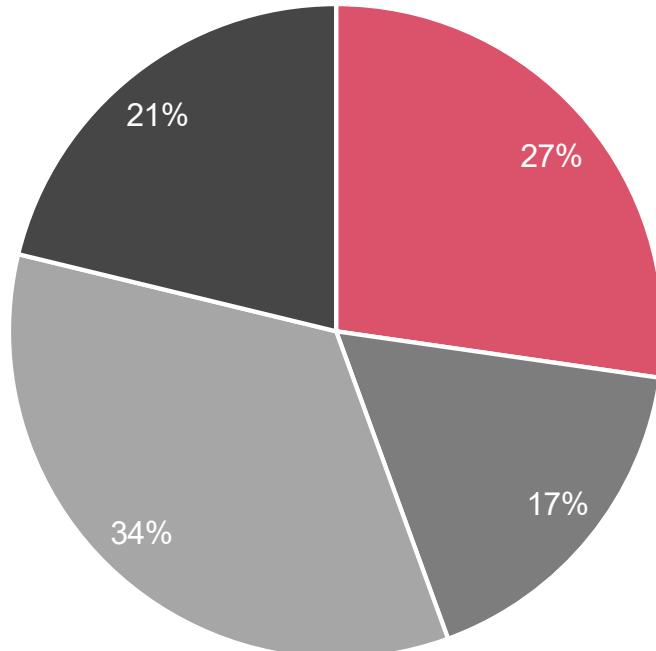
### Propuesta de actuación

Vemos una continua incertidumbre entre los preparadores e inversores sobre lo que significa la NIIF 16 para las medidas de rendimiento y para el análisis y valoraciones de los inversores. A pesar de la falta de información comparativa con el popular enfoque de transición retroactivo modificado, vemos algunas buenas prácticas de transparencia. Como parte de los desgloses de cierre de ejercicio, las empresas deberían usar estas buenas prácticas para lograr una total transparencia sobre los efectos de la NIIF 16 en su desempeño y comprometerse activamente con los inversores a explicar los cambios de la NIIF 16. Esto ayudará a los inversores a comprender los cambios y ajustar sus análisis y modelos.

En los próximos años surgirán buenas prácticas, que modificarán las formas de medir el rendimiento de las entidades tras la adopción de la NIIF 16. Como cualquier otro cambio normativo en materia contable, los inversores necesitarán tiempo para comprender los cambios y actualizar sus análisis y modelos para incluir de forma adecuada la información financiera tras la adopción de la norma.

Sin embargo, algunos actores clave, como los que participan en Fusiones y Adquisiciones, necesitan comprender rápidamente los cambios de la NIIF 16 y sus implicaciones sobre el proceso de *due diligence* y de negociación para evitar implicaciones inesperadas en la transacción.

## Estado de la revisión de la Medidas Alternativas de Rendimiento (APMs) para la NIIF 16



- Planeamos mantener nuestros APMs y explicar las diferencias por aplicar la NIIF 16
- Aún estamos en el proceso de considerar cambios en nuestros APMs
- Hemos actualizado nuestros APMs
- No cambiaron, dada la poca relevancia de nuestros arrendamientos

## Perspectivas sobre la implantación

Las empresas están abordando las Medidas Alternativas de Rendimiento tras la adopción de la NIIF 16 de diferentes maneras. Esto hace que les sea difícil comunicar claramente los cambios a los inversores en comparación con sus comparables. Esta diversidad en la práctica también dificulta a los inversores comprender y comparar la información financiera emitida incorporando la NIIF 16, incluidas las APMs.

Por ejemplo, la Empresa A ha lanzado un proyecto para reevaluar y agilizar la comunicación de sus APMs. El proyecto incluye evaluar el impacto de la NIIF 16 en las APMs y volver a alinear la presentación de información con las expectativas de los inversores. Los desgloses cualitativos y cuantitativos adicionales también se incluyen en los estados financieros para explicar más a fondo el impacto de la NIIF 16, de tal forma que los inversores puedan entender los cambios de la NIIF 16 y puedan cambiar sus análisis y modelos adecuadamente.

## Un zoom en España

### Comunicación compleja con inversores

La gran mayoría de las entidades españolas encuestadas ha optado por aplicar el método retroactivo modificado. Por tanto, era de prever que las dificultades de comparabilidad de la información financiera comentadas anteriormente a nivel global se replicaran en el mercado español.

Prácticamente uno de cada dos encuestados declara haber actualizado sus *APMs* o están evaluando su actualización.

90%

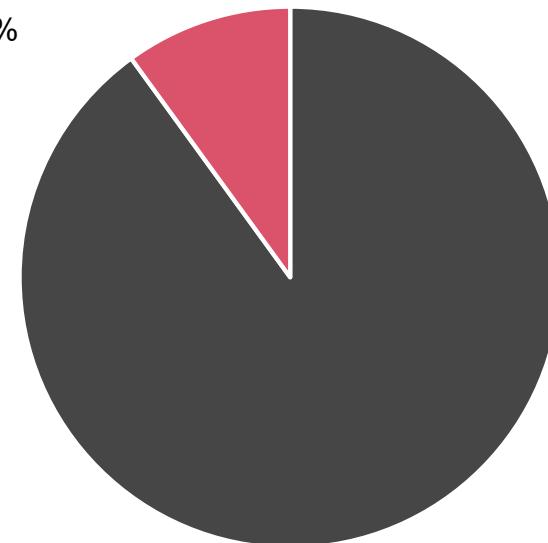
de los encuestados optaron por aplicar el método modificado en la transición

10%

de los encuestados indica estar todavía estudiando los cambios que se realizarán en las Medidas Alternativas de Rendimiento

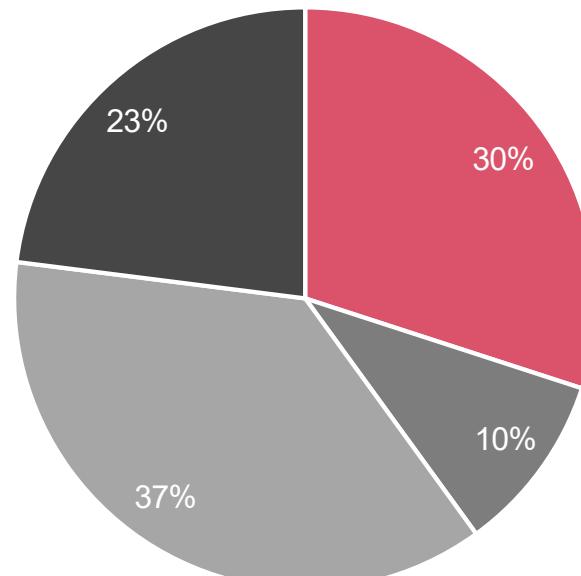
### Método de transición aplicado en la adopción de la NIIF 16

Método retroactivo  
total  
10,0%



Método retroactivo modificado  
90,0%

### Estado de la revisión de la Medidas Alternativas de Rendimiento (*APMs*) para la NIIF 16



- Planeamos mantener nuestros *APMs* y explicar las diferencias por aplicar la NIIF 16
- Aún estamos en el proceso de considerar cambios en nuestros *APMs*
- Hemos actualizado nuestros *APMs*
- No cambiarán, dada la poca relevancia de nuestros arrendamientos

# Conclusiones

Gracias por leer el Informe de PwC sobre el “día después” de la adopción de la NIIF 16. Esperamos que le haya aportado información útil sobre el estado actual de las implementaciones de la NIIF 16 y su probable evolución.



Jay Tahtah  
Socio, PwC, Países Bajos  
Global IFRS 16 Proposition Lead



Rocío Fernández  
Socia, PwC, España  
Responsable de Mercado de Capitales y  
Asesoramiento Contable

Muchas organizaciones se enfrentaron a desafíos inesperados al implantar la NIIF 16 y aún no han investigado a fondo las ventajas para el negocio que podría suponer la adopción de la NIIF 16 más allá del cumplimiento. PwC cree que existen muchas oportunidades para que las empresas aumenten su valor a partir de la NIIF 16 y obtengan un rendimiento de sus costes de implementación. Encargamos este estudio para obtener más información sobre la experiencia de implementación de organizaciones en todo el mundo. Nuestros resultados han confirmado que, al sumergirse en sus procesos de recopilación y administración de datos en relación con sus arrendamientos, muchas organizaciones se han dado cuenta de que los conocimientos obtenidos de este proceso pueden utilizarse para lograr una mayor eficiencia de costes.

Los marcos de gobernanza y los controles sobre el negocio pueden mejorarse en torno a la contratación en régimen de arrendamiento. Esto ayudará a tomar decisiones más sólidas, especialmente en relación con las decisiones de arrendamiento frente a compra. Las empresas pueden considerar asesorarse sobre las mejores prácticas en la implantación de estos nuevos procesos.

En una revisión posterior a la implementación se pueden identificar oportunidades significativas para la puesta en marcha de nuevas funcionalidades, una mayor integración de las soluciones de *IT* elegidas, una mayor estandarización de los procesos de arrendamiento y la eliminación de procesos manuales utilizando tecnología emergente como la *RPA*. Añadir la automatización de procesos, establecer centros de excelencia y crear un enfoque más centralizado para los procesos de arrendamiento y la presentación de información financiera, son todas ellas oportunidades prometedoras.

Una mayor transparencia y la centralización de los datos de arrendamiento ofrecen a las empresas una base para formarse una visión propia y tomar decisiones estratégicas, mitigando así los riesgos y reduciendo los costes. Existen oportunidades para que los equipos de finanzas utilicen tecnología emergente, como herramientas de *Data & Analytics* para descifrar los datos de arrendamiento y proporcionar información valiosa a efectos de análisis de negocio y la toma de decisiones.

Finalmente, las empresas deberán abordar la falta de sostenibilidad e integridad de sus soluciones de *IT*. Muchos han implementado soluciones de *IT* provisionales para la NIIF 16 y buscan funcionalidades adicionales en sus soluciones tecnológicas que les permitan satisfacer sus necesidades recurrentes de administración y presentación de los arrendamientos. Es posible que se necesiten servicios de selección e integración de proveedores de *IT* para ayudar a las empresas a lograr un menor coste de ejecución de los procesos de arrendamiento y presentación de información. Además, más allá de la centralización interna, la subcontratación de un servicio gestionado automatizado a un proveedor externo que pueda realizar el procesamiento y presentación de los arrendamientos de forma eficiente con la digitalización, se puede convertir en una opción más para las empresas.

Se ha superado un obstáculo significativo para llegar a la transición y cumplir con la NIIF 16. Ahora es el momento de abordar los desafíos del “día 2” con una mayor optimización de los procesos de gestión y presentación de los arrendamientos, aprovechando las tecnologías emergentes y la riqueza de datos ahora disponibles, lo que ayudará a orientar la toma de decisiones, reducir costes y administrar mejor los riesgos de los arrendamientos.

# Sobre el estudio

PwC encuestó a **400 empresas cotizadas en todo el mundo** que presentan su información financiera de acuerdo con la NIIF 16. El estudio fue realizado entre julio y septiembre de 2019.

En base a los resultados del estudio, los siguientes sectores representan aproximadamente el 80% de las respuestas recibidas: banca, comunicaciones, bienes de consumo, energía, ingeniería y construcción, fabricación industrial, venta minorista, tecnología y transporte y logística.

Otros sectores representados en el estudio en menor medida son: aeroespacial, automóvil, productos químicos, ocio, gestión de activos, sector hotelero y minero.

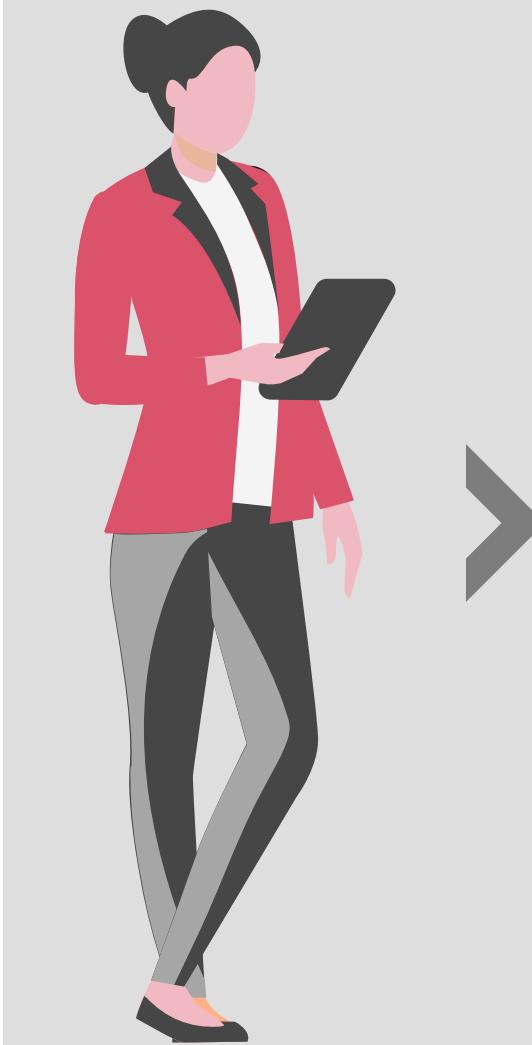
Más del 50% de los encuestados indicaron unos ingresos globales superiores a los 1.000 millones de dólares. Esto revela tanto el volumen de las operaciones de muchos de los encuestados como el número de encuestados que declararon tener carteras de arrendamientos formadas por más de 500 arrendamientos individuales.

Las secciones “un zoom en España”, recogen los resultados de las **30 empresas cotizadas españolas que participaron en la encuesta**. Los sectores comunicaciones, energía, construcción e inmobiliario han sido los más representados, seguidos muy de cerca por los sectores banca, venta minorista y consumo y fabricación industrial.

## Notas

- No todos los encuestados contestaron a todas las preguntas.
- Algunas preguntas permitían seleccionar varias respuestas.
- No todas las cifras suman un 100% como resultado de un porcentaje redondeado.

## Encuestados para el estudio de la NIIF 16



**57%** de los encuestados tienen ingresos superiores a 1.000 millones de dólares.



**50** Países



**400** encuestados a nivel global



**28** Sectores

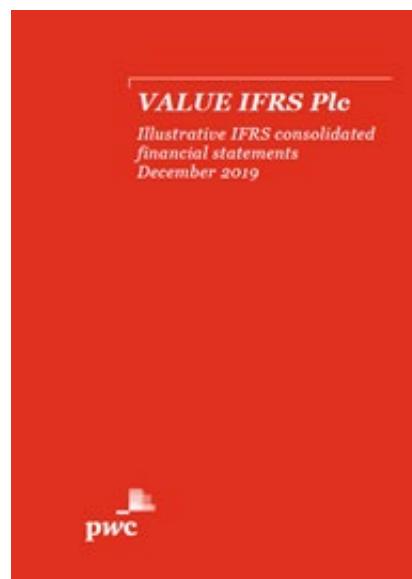


**30** entidades españolas

# Sobre las capacidades de PwC para la NIIF 16

Las NIIF son el lenguaje común de la información financiera global. Las nuevas normas sobre instrumentos financieros, reconocimiento de ingresos y arrendamientos presentan desafíos importantes para los preparadores de estados financieros. [Aquí](#) encontrará la última guía práctica de aplicación de los expertos de PwC.

## Contenido relacionado



## Agradecimientos

Gracias a los siguientes autores y equipo editorial por producir este informe:

Jay Tahtah, PwC Netherlands

Marie Costes, PwC France

Emrah Tatar, PwC UK

Herman Jonker, PwC Netherlands

Ra'eesh Mahomed, PwC Netherlands

Etienne Jacobs, PwC Netherlands

Francisco López, PwC España

# Pónganse en contacto con nosotros para cualquier pregunta relacionada con su implementación de la NIIF 16

*Ofrecemos a nuestros clientes soluciones integrales para la implementación de NIIF 16 cubriendo valoraciones de impacto, asesoramiento técnico contable, asesoramiento sobre extracción y Data & Analytics. Contacte al representante de Capital Markets & Accounting Advisory Services de su territorio.*

## Rocío Fernández

Capital Markets & Accounting Advisory Services  
Partner, PwC España  
+34 915 685 052  
rocio.fernandez@pwc.com

## Jay Tahtah

*IFRS 16 Proposition Lead, Global*  
Capital Markets & Accounting Advisory Services  
Partner, PwC Países Bajos  
+31 88 792 3945  
jay.tahtah@pwc.com

## Jonathan Chen

Capital Markets & Accounting Advisory Services  
Partner, PwC China  
phone #  
jonathan.m.chen@cn.pwc.com

## Johan Ericsson

Capital Markets & Accounting Advisory Services  
Partner, PwC Suecia  
+46 10 2133037  
johan.ericsson@pwc.com

## Paul Feetham

Capital Markets & Accounting Advisory Services  
Partner, PwC Canadá  
+1 416 365 8161  
paul.feetham@pwc.com

## Christian Alessandrini

Capital Markets & Accounting Advisory Services  
Partner, PwC Italia  
+39 3481 565498  
christian.alessandrini@pwc.com

## Charlotte Galais

Capital Markets & Accounting Advisory Services  
Partner, PwC Francia  
+33 0680903546  
charlotte.galais@pwc.com

## Christoph Gruss

Capital Markets & Accounting Advisory Services  
Partner, PwC Alemania  
+496995853415  
christoph.gruss@pwc.com

## Sean Rugers

Capital Markets & Accounting Advisory Services  
Partner, PwC Australia  
+61 2 8266 0309  
sean.rugers@pwc.com

## Suraj Seth

Capital Markets & Accounting Advisory Services  
Partner, PwC India  
phone #  
suraj.seth@pwc.com

## Richard Veysey

Capital Markets & Accounting Advisory Services  
Partner, PwC Reino Unido  
+44 7718976960  
richard.j.veysey@pwc.com

Visite nuestra [página web de soluciones NIIF](#) para más información.

El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 276.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

© 2019 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.