

## TRABAJO FIN DE MÁSTER

**Evolución de empresa individual a grupo multinacional. ¿Qué retos debe afrontar el departamento financiero y cómo debe reconfigurarse para poder gestionar correctamente esta nueva situación?**

**Definición del alcance del proyecto, planificación, ejecución e implicaciones económicas.**

**Autores:** Carlos Antonio Franco Herrera y Víctor Lozano Martí

Máster en Dirección Financiera y Contable [UPF Barcelona School of Management](#)

Curso 2021 – 2022

Mentor Jordi de Falguera



Proyecto desarrollado en el marco del programa **Máster en Dirección Financiera y Contable** impartido por la Barcelona School of Management centro adscrito a la Universidad Pompeu Fabra

# Resumen

Este trabajo final de Master tiene como marco central una situación empresarial para la que, como consultora estratégica externa, se nos encarga un proyecto consistente en llevar a cabo una profunda transformación de la estructura, composición y funciones del departamento financiero de una empresa que necesita comenzar a realizar labores de matriz de grupo tras adquirir un conglomerado empresarial.

Concretamente, una empresa individual española no cotizada que desarrolla su actividad en el sector químico, tras varios años obteniendo cuantiosos beneficios, toma la decisión estratégica de adquirir un grupo de empresas multinacional ya constituido, formado por varias sociedades nacionales y extranjeras. Ante esta situación, la empresa decide contactar con nuestra firma para que diseñemos un plan estratégico de transformación de la función financiera desde un modesto departamento financiero y contable con enfoque local, a un departamento financiero con funciones y vocación de grupo. Por nuestra parte, debemos analizar, desde múltiples perspectivas, tanto las obligaciones contables, fiscales y financieras, como las nuevas necesidades de aporte de valor añadido que surgen tras esta importante transformación de empresa individual a grupo empresarial, al mismo tiempo que debemos plantear una reestructuración de todo el departamento financiero de la matriz, y diseñar las tareas concretas que deberán desempeñar cada una de las áreas en las que quedará configurado dicho nuevo departamento, elaborando para ello un plan estratégico a implementar en cuatro etapas, y detallando los costes que supondrá la ejecución de cada una de estas etapas.

Palabras clave: planificación estratégica, dirección financiera, departamento financiero, transformación empresarial, grupo multinacional, internacionalización, crecimiento inorgánico, retos financieros, adquisición empresa, contabilidad, consolidación, auditoría interna, controlling, tesorería, digitalización.

# **Tabla de contenidos**

<b>0. Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Presentación de la Consultora Externa.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Descripción de la empresa (Castiles) y Grupo Adquirido (Grupo Pamalca), entorno y retos. ....</b>	<b>9</b>
2.1. Castiles S.A. y Grupo Pamalca.....	9
2.2. Entorno empresarial que rodea Castiles S.A. y al Grupo Pamalca .....	10
2.3. Retos vinculados a la estrategia de internacionalización planteada por la sociedad Castiles S.A. tras la adquisición del Grupo Pamalca.....	15
<b>3. Análisis en detalle de la situación de ambas empresas y necesidades a nivel Grupo. ....</b>	<b>18</b>
<b>4. Diseño estructuras necesarias para nuevo Grupo Castiles.....</b>	<b>29</b>
<b>5. Propuesta: Plan estratégico de creación de la función financiera internacional y calendario de implantación .....</b>	<b>35</b>
5.1. Etapa 1: Construcción de la estructura desde la base.....	36
5.2. Etapa 2: Trabajando en una clara visión. Contratación de nuevos recursos y desarrollo de múltiples áreas .....	45
5.3. Etapa 3: Digitalización, eficacia y eficiencia .....	58
5.4. Etapa 4: Consolidación de la digitalización, democratización del dato y mejora continua .....	67
<b>6. Conclusión.....</b>	<b>78</b>
<b>7. Bibliografía .....</b>	<b>79</b>
<b>8. Anexos .....</b>	<b>80</b>

## 0. Introducción

---

“No juzgues cada día por la cosecha que has obtenido, sino por las semillas que has plantado”.

Robert Lewis Stevenson.

Esta frase refleja de manera clara e inspiradora el enfoque de este proyecto final de Master. Un enfoque de “sembrar” el futuro de un grupo internacional, las bases del proyecto que permitirán tener una estabilidad, precisión, eficiencia, eficacia y buena gobernanza que permitirán tener un prometedor futuro. El desarrollo de este proyecto conllevará años e inversión en personal y sistemas de información, por lo que hasta un cierto tiempo será complicado observar un retorno. Además, es complejo evaluar un retorno cuantitativo de este tipo de proyectos. No obstante, tenemos la firme creencia que los pasos que vamos a desarrollar en este trabajo son en su gran mayoría los que permiten generar a los grupos empresariales un intangible valiosísimo en el área financiera y que persiste durante los años. Esto les permite a los grupos empresariales ser más resilientes, actuar con mayor rapidez y precisión ante cambios del entorno o cambios internos de cada empresa, y tener sus sociedades bajo control, a un coste coherente y para nada excesivo, considerando sobretodo el valor añadido que estas estructuras y el capital humano de las mismas aportan al Grupo.

Por lo tanto, el siguiente trabajo final de Master consiste en el planteamiento de una situación empresarial para la que, como consultora estratégica externa, se nos encarga un proyecto consistente en llevar a cabo una profunda transformación de la estructura, composición y funciones del departamento financiero de una empresa que necesita realizar labores de matriz de grupo tras adquirir un conglomerado empresarial. Concretamente, una empresa individual española no cotizada que desarrolla su actividad en el sector químico, tras varios años obteniendo cuantiosos beneficios que han sido en parte mantenidos como reservas voluntarias en el seno de la entidad, toma la decisión estratégica de adquirir un grupo de empresas multinacional ya constituido, formado por varias sociedades nacionales y extranjeras. Ante esta situación, la empresa decide contactar con nosotros para llevar a cabo la transformación de la función financiera desde un modesto departamento financiero y contable con enfoque local, a un departamento financiero con funciones y vocación de grupo. Por nuestra parte, debemos analizar, desde múltiples perspectivas, tanto las obligaciones contables, fiscales y financieras, como las nuevas necesidades de aporte de valor añadido que surgen tras esta importante transformación de empresa individual a grupo empresarial, al mismo tiempo que debemos plantear una reestructuración de todo el departamento financiero, y diseñar las tareas concretas que deberán desempeñar cada una de las áreas en las que quedará configurado el nuevo departamento.

El antiguo departamento financiero, que desempeñaba únicamente las tareas contables y financieras básicas, consistentes mayoritariamente en la llevanza diaria de la contabilidad, la preparación y presentación periódica de los impuestos aplicables a la entidad, y la negociación con bancos para la obtención de la financiación necesaria para el desempeño de su normal actividad, ahora deberá reconfigurarse no solo para atender las nuevas obligaciones nacidas por imperativo legal como consecuencia de la formación de un grupo empresarial (elaboración de estados financieros consolidados, control de precios de transferencia...), si no también todas aquellas que representen un aporte de valor añadido y profesionalización de la función financiera a nivel multinacional: control interno en el seno del grupo (auditoría financiera, contable y fiscal interna), lograr implantar el mejor sistema de control de gestión (analizar los indicadores clave a controlar que mejor representen la actividad de la compañía, establecer bases y criterios de análisis, criterios de cálculo de costes, homogeneización de los datos de gestión, búsqueda de softwares de gestión empresarial que puedan ser implantados internacionalmente, etc.), así como también diseñar un sistema de reporting que consiga de una manera eficiente y eficaz hacer llegar a la Dirección General la información necesaria para que esta pueda tomar las mejores decisiones estratégicas en esta nueva etapa.

El nuevo departamento financiero quedará estructurado en diversas áreas para las cuales se indicará, apoyándonos en los conocimientos adquiridos en varias de las asignaturas cursadas en el master y en nuestra propia experiencia, qué tipo de tareas deberán desempeñarse, y cuáles serán los aspectos claves en los que se deberá poner un mayor foco de atención.

Nuestro encargo consiste principalmente en:

- Analizar la estructura de las compañías tras la adquisición.
- Analizar las nuevas obligaciones contables, fiscales y mercantiles aplicables al nuevo grupo, así como las necesidades de aporte de valor añadido en la función financiera.
- Diseñar una propuesta de áreas financieras del Grupo.
- Proponer a Dirección una planificación de implementación de dichas áreas, detalladamente con sus tareas, tiempos y recursos económicos y humanos necesarios.
- Acompañar a la matriz del Grupo en el proceso de transformación, tanto de las áreas financieras como en materia digital (implementación nuevos sistemas).

Durante el siguiente trabajo expondremos, como consultora externa, todo lo relacionado con los anteriores puntos y la manera en la que llevaremos a cabo una transformación de este tipo.

## 1. Presentación de la Consultora Externa

---



LozAnco Consulting SL

### Nuestra historia

Todo comenzó en el 2015, cuando Carlos Franco y Víctor Lozano cruzaron sus caminos profesionales en el seno del departamento financiero de un importante grupo multinacional español del sector químico. Durante varios años trabajando “codo con codo” llegaron a la conclusión del enorme potencial que tenían para asesorar a empresas y dirigir proyectos juntos. Es ahí cuando, una vez forjada una estrecha relación profesional y personal, deciden fundar una firma de consultoría estratégica especializada en orientar y acompañar a empresas de todos los tamaños y presentes en todo tipo de sectores, en sus procesos de internalización, independientemente de que estos se produzcan de una manera orgánica o inorgánica.

La decisión de especializar la prestación de sus servicios en este tipo de proyectos, se debe a que, tras multitud de conversaciones con diferentes homólogos financieros de otros sectores, y la asistencia a diferentes eventos financieros con un marcado carácter internacional, detectan la ausencia de oferta de asesoramiento especializado para empresas que, si bien se han consolidado en el mercado nacional, carecen del *know-how* necesario en el área financiera para acometer sus procesos de expansión internacional, así como del conocimiento para diseñar e implantar una estrategia de gestión y control financiero que consiga extrapolarse a toda su estructura internacional. La combinación de esta necesidad no satisfecha, unida a la importante experiencia de Carlos y Víctor en este ámbito, da lugar al nacimiento de LozAnco Consulting SL, que desde su constitución en el 2019 ya ha ayudado a más de 30 empresas de toda España con sus proyectos de transformación de la función financiera, expansión internacional y mejoras organizativas gracias al despliegue de planes estratégicos centrados en la función financiera y la organización de empresas emplazados en contextos de expansión y consolidación internacional. También han prestado multitud de servicios en el ámbito de resolución de dudas y asesoramiento en materias de contabilidad avanzada, consolidación, fiscalidad, Precios de Transferencia, Controlling, implementaciones de ERP y BI, entre otros temas relacionados con funciones financieras y organización.

## **Nuestro equipo**

LozAnco Consulting SL está formado por un total de 10 profesionales con grandes trayectorias académicas y profesionales, con una clara orientación a obtener la satisfacción de nuestros clientes a través de la prestación los servicios de asesoramiento y consulta que conforman el Core Business de esta firma, siempre caracterizados por sus elevados niveles de personalización atendiendo a las necesidades concretas de nuestros clientes. Ejemplo de ello, es la integración en este equipo de los propios socios fundadores de la firma:

Carlos Franco, graduado en ADE y Derecho por la Universidad de Alicante, institución que le concedió el Premio Cum Laude en el grado de ADE. Posteriormente, tras finalizar sus estudios e iniciar su etapa laboral en el departamento de Desarrollo de Negocio de filial londinense del Grupo Suez, volvió a España donde ha trabajado en multinacionales con sedes en Madrid y en la Comunidad Valenciana, donde se ha desarrollado profesionalmente en contabilidad avanzada, consolidación, auditoría, fiscalidad, mercantil, controlling, M&A, fusiones, principalmente. Todo ello, siempre rodeado de un entorno internacional, que han ido acompañados de multitud de viajes de negocios por distintos países, lo que le ha permitido comprender a la perfección las dificultades y principales retos presentes y futuros, a los que se enfrentan las empresas que deciden apostar una estrategia de internacionalización.

Víctor Lozano, graduado en ADE por la Universidad Politécnica de Valencia con notables resultados académicos, y contando con experiencia internacional ya en el ámbito de estudio con una estancia Erasmus en la Universität Bremen. Durante los últimos años de sus estudios empezó su andadura laboral en una multinacional del sector orto protésico, primer contacto con el mundo laboral y que además le permitió disfrutar de su primera experiencia internacional, realizando viajes de negocios a la filial portuguesa con tan sólo 22 años. Tras esta etapa le sigue su etapa laboral más prolífica y donde más ha podido crecer como profesional, de la mano primero de Grupo Torrecid, y posteriormente de Grupo Martico, donde ha desempeñado diversas funciones, desde Auditor Interno y Responsable de Consolidación hasta Responsable de Controlling, y donde ha adquirido una relevante experiencia en campos como la contabilidad avanzada, consolidación, auditoría, organización interna, planificación de proyectos, planes de viabilidad, controlling, implantaciones de ERP y desarrollo de BI, principalmente. Todo ello, siempre rodeado de un entorno internacional, que han ido acompañados de multitud de viajes de negocios por distintos países, lo que también le ha permitido comprender a la perfección las dificultades y principales retos presentes y futuros, a los que se enfrentan las empresas que deciden apostar una estrategia de internacionalización.

## **2. Descripción de la empresa (Castiles) y Grupo Adquirido (Grupo Pamalca), entorno y retos.**

---

### **2.1. Castiles S.A. y Grupo Pamalca**

Castiles S.A. es una sociedad anónima de nacionalidad española, no cotizada, con domicilio social en Villareal, carretera N-340, km 42, Castellón, España, donde tiene centralizada su administración y dirección y donde radica su principal establecimiento.

La principal actividad de su objeto social es la fabricación de fritas y esmaltes cerámicos de toda clase para servir a sus clientes integrados en la industria azulejera, basando su estrategia en una oferta diversificada, en un elevado control de la calidad en la producción y en la comercialización, así como en la investigación innovadora.

La sociedad tiene como moneda funcional el euro, y sus Cuentas Anuales se formulan en euros.

Castiles S.A. fue constituida en 1973, cuando su fundador, Antonio García Gutiérrez comenzó con una pequeña planta productiva localizada en Villareal que únicamente ocupaba 352 m<sup>2</sup>, y que tenía una plantilla de únicamente 10 empleados. Tras varios años centrando su estrategia de negocio en el servicio al cliente y la innovación, en 1995 se consigue una innovación de ruptura que permitió simplificar y mejorar el proceso productivo, así como posicionar a Castiles S.A. como la empresa líder del sector en el ámbito nacional.

Pese a que en el Anexo 1 se encuentra en formato resumido el Balance y la cuenta de PyG correspondiente al ejercicio 2022, debe mencionarse que su Importe Neto de la Cifra de Negocios supera los 181 mill. €, su Activo total se sitúa en los 345 mill. € y cuenta con una plantilla total de 493 trabajadores.

Durante el ejercicio 2022, la sociedad Castiles S.A. ha decidido internacionalizarse. Tras detectar que, para no perder poder competitivo, dicha internacionalización debía llevarse a cabo en el menor tiempo posible, han tomado la decisión de internacionalizarse adquiriendo a principios de año el 100% de un grupo empresarial con una importante presencia internacional que, debido al empeoramiento de sus resultados durante estos últimos años al no haber podido hacer frente a los retos planteados por la pandemia provocada por el Covid-19, empezó a difundir la noticia de que los propietarios del mismo tenían la intención de ponerlo a la venta. Este grupo empresarial internacional,

que recibe el nombre de Grupo Pamalca, desempeña la misma actividad empresarial que Castiles S.A. y está formado por cinco empresas localizadas en cinco países distintos: España (la matriz del grupo radica en Castellón y participa al 100 % en el capital del resto de empresas que conforman el Grupo Pamalca), Turquía, Italia, Alemania y Brasil. En el Anexo 2 se encuentra el detalle del Balance y la cuenta de PyG agregada del Grupo Pamalca para el ejercicio 2022. Destacar que, a nivel agregado, durante el año 2022 se alcanzó un Importe Neto de la Cifra de Negocios de 154 mill. €, el Activo se mantuvo en los 70,6 mill. € y la plantilla total se situó en los 564 empleados.

Con la adquisición del Grupo Pamalca por parte de Castiles S.A., nace el Grupo Castiles con un Importe Neto de la Cifra de Negocios agregado de 335 mill. €, un Activo de 416 mill. € y una plantilla total de 1.057 empleados antes de realizarse ningún ajuste.

## **2.2. Entorno empresarial que rodea Castiles S.A. y al Grupo Pamalca**

La industria de fritas y esmaltes, en la que la sociedad Castiles S.A. y el Grupo Pamalca desarrollan su actividad empresarial, apuesta con fuerza por la innovación, invirtiendo intensivamente en la investigación y desarrollo. La calidad y competitividad de los productos son los potenciadores más importantes del importante crecimiento de la industria cerámica en España.

Pese a que en España la cantidad de empresas es pequeña, el sector cerámico español tiene una elevada participación en la producción mundial de esmaltes, siendo uno de los principales productores mundiales. Las empresas españolas del sector exportan el 70 % de sus productos. Los principales receptores son China, Italia, Egipto, Argelia, Rusia, Marruecos, India, Turquía, Emiratos Árabes, Alemania, Polonia, Rusia, Indonesia, Arabia Saudí, Brasil, entre otros.

Destaca el importante crecimiento en España de esta industria en el periodo 2017 - 2018 cuando se consiguió una facturación total de 1.408 millones de euros, siendo este el récord histórico del sector, pese a que en el segundo semestre de 2018 se apreció una desaceleración en el sector azulejero que afectó al sector de Fritas y Esmaltes. Esta tendencia de ralentización también se mantuvo durante el 2019, aumentando las ventas totales en tan solo un 5,8 % respecto al ejercicio anterior.

Contrariamente, al contexto anterior, en el ejercicio, 2020, tiene lugar un periodo de contracción que provocó que las ventas disminuyeron en un 5,3 % respecto al año anterior, registrando el sector una facturación total de 1.257 millones de euros.

## Evolución de empresa individual a grupo multinacional

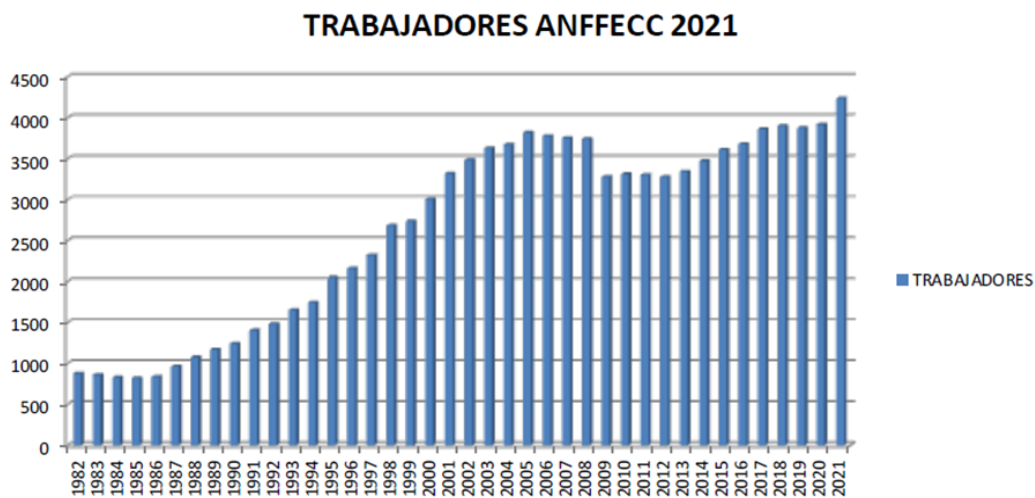
Durante el último ejercicio para el cual se tiene información, el 2021, las ventas se han incrementado en un 26,4 % respecto al año anterior, registrando el sector una facturación total de 1.585 millones de euros. Los incrementos se han registrado tanto a nivel nacional, como en las Exportaciones. A cierre del 2021 el peso del nivel nacional es del 32,1 % de la facturación total, y el exterior del 67,9 %.

<b>DATOS ESTADÍSTICOS</b>	
<b>TOTAL VENTAS SECTOR 2021:</b>	<b>1.584.612.412 €</b>
<b>TOTAL EXPORTACIONES 2021:</b>	<b>1.075.528.206 €</b>
<b>PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL VENTAS:</b>	<b>67,87 %</b>
<b>TOTAL VENTAS ESPAÑA 2021:</b>	<b>509.084.206 €</b>
<b>PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL VENTAS:</b>	<b>32,12 %</b>
<b>TOTAL TRABAJADORES DEL SECTOR 2021:</b>	<b>4.236</b>
<b>PORCENTAJES DE VARIACION SOBRE 2020</b>	
VENTAS TOTALES:	26,40 %
EXPORTACIONES:	38,33 %
VENTAS ESPAÑA:	21,44 %
TRABAJADORES:	8,20 %

*Fuente: página web Asociación Nacional de Fabricantes de Fritas, Esmaltes y Colores Cerámicos (ANFFECC)*

Para hacernos una idea de las dimensiones de esta industria en España, debe destacarse que, en el 2021, la plantilla se ha situado en los 4.236 trabajadores, aumentando en un 8,2 %, lo que supone un aumento de 321 trabajadores en este último año.

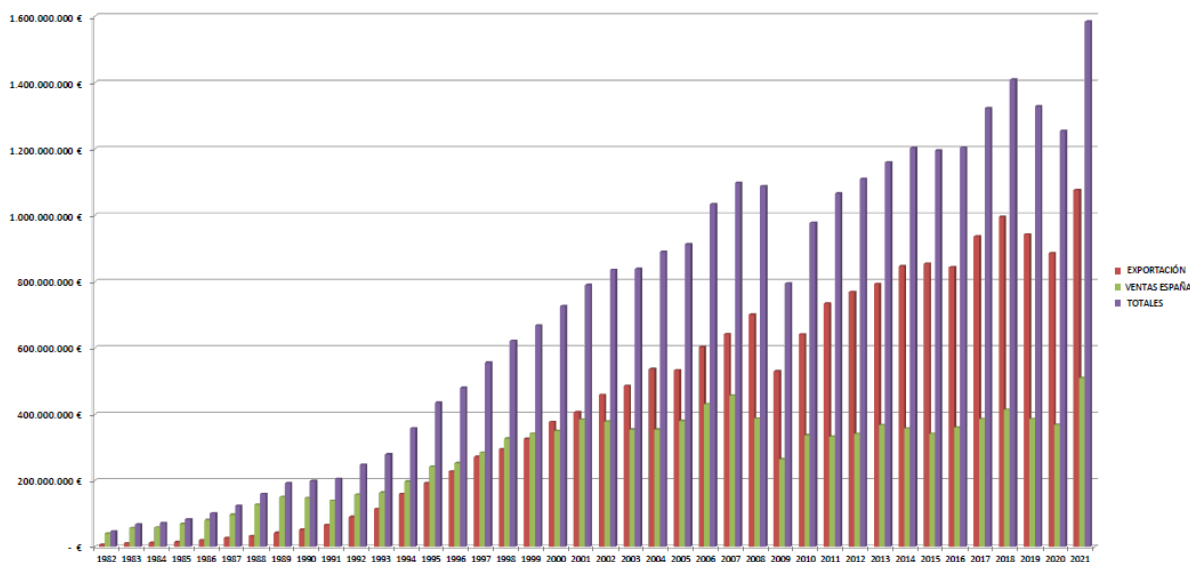
### TRABAJADORES SECTOR FRITAS, ESMALTES Y COLORES CERÁMICOS



Fuente: página web ANFFECC

A continuación, se muestra la evolución de ventas del sector desde 1982 hasta 2021, así como las exportaciones y las ventas nacionales realizadas en cada ejercicio.

### VENTAS SECTOR FRITAS, ESMALTES Y COLORES CERÁMICOS



Fuente: página web ANFFECC

En relación a la industria de la frita, esmaltes y colores cerámicos a nivel global<sup>1</sup>, es interesante comentar la producción mundial de la industria azulejera, puesto que esta es la principal industria consumidora de fritas y esmaltes cerámicos.

Tras un comportamiento aceptable en 2016, en 2017 la producción global de azulejos registró un crecimiento de tan solo el 2 % hasta alcanzar los 13.552 millones de metros cuadrados, destacando que la producción en Asia acaparó un 69,6 % del total, y que la menor tasa de crecimiento mundial fue el resultado combinado de la caída de la producción acontecida en China y en Indonesia, y del crecimiento registrado en India, Vietnam e Irán.

En el 2018, aconteció un hecho histórico al tener lugar la primera caída de la producción global de azulejos que, durante el 2019, continuó empeorando. Una buena prueba de ello es que, durante el 2019, la producción global de azulejos cayó hasta los 12.673 millones de metros cuadrados, (- 3,7% respecto al 2018). El principal continente responsable de esta caída fue Asia, así como el continente europeo. En contraposición, en América, la producción se mantuvo estable, y en África incluso continuó aumentando.

No obstante, durante el 2020 se detectó una reversión de esta tendencia de recesión, llegando a originarse una recuperación parcial pese a los efectos de la pandemia provocada por el Covid-19. Específicamente, en este año, la producción global de azulejos ascendió hasta los 16.093 millones de metros cuadrados, (+ 1,7% respecto al 2019).

Gran parte de dicha recuperación se localizó en Asia al aumentar esta su producción en un + 2,8 % hasta los 8.532 millones de metros cuadrados, equivaliendo esto a un 74 % de la producción global. En cuanto al continente europeo, este llegó a producir un total de 1.856 millones de metros cuadrados (11,6 % del total mundial), disminuyendo la producción solo en los países de la Unión Europea (- 6,6 %), ya que en los países no pertenecientes a la misma aumentó en un + 11,9 % gracias al fuerte impulso de Turquía. En el continente americano, la producción también disminuyó debido a las caídas registradas tanto en América Central y Sudamérica (- 7,6%), como en América del Norte (- 2,7 %). Por el contrario, el continente africano, continuó su tendencia al alza, consiguiendo una producción en 2020 de 918 millones de metros cuadrados (+ 6,1 %).

---

<sup>1</sup> <https://www.ceramicworldweb.it/cww-en/statistics-and-markets/world-production-and-consumption-of-ceramic-tiles-5/>

## Evolución de empresa individual a grupo multinacional

En el siguiente cuadro se muestran algunos datos interesantes de las principales áreas productoras existentes:

WORLD MANUFACTURING AREAS			
AREAS	2020 (Sq.mt Mill.)	% on world production	% var. 20/19
EUROPEAN UNION (28)	1,218	7.6%	-6.6%
OTHER EUROPE (Turkey included)	638	4.0%	11.9%
NORTH AMERICA (Mexico included)	321	2.0%	-2.7%
CENTRAL-SOUTH AMERICA	1,088	6.8%	-7.6%
ASIA	11,905	74.0%	2.8%
AFRICA	918	5.7%	6.1%
OCEANIA	5	0.0%	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>16,093</b>	<b>100.0%</b>	<b>1.7%</b>

Fuente: Acimac Research dept. "World production and consumption of ceramic tiles", 9th edition 2021

La tabla de abajo muestra un detalle de los principales países productores y algunas cifras de interés:

TOP MANUFACTURING COUNTRIES							
COUNTRY	2016 (Sq.m Mill.)	2017 (Sq.m Mill.)	2018 (Sq.m Mill.)	2019 (Sq.m Mill.)	2020 (Sq.m Mill.)	% on 2020 world production	% var. 20/19
1. CHINA	10,265	10,146	9,011	8,225	8,474	52.7%	3.0%
2. INDIA	955	1,080	1,145	1,266	1,320	8.2%	4.3%
3. BRAZIL	871	867	872	909	840	5.2%	-7.6%
4. VIETNAM	485	560	602	560	534	3.3%	-4.6%
5. SPAIN	492	530	530	510	488	3.0%	-4.3%
6. IRAN	340	373	383	398	449	2.8%	12.8%
7. TURKEY	330	355	335	296	370	2.3%	25.0%
8. ITALY	416	422	416	401	344	2.1%	-14.2%
9. INDONESIA	360	307	383	347	304	1.9%	-12.4%
10. EGYPT	250	300	300	300	285	1.8%	-5.0%
TOTAL	14,764	14,940	13,977	13,212	13,408	83.3%	1.5%
TOTAL WORLD	17,110	17,414	16,557	15,827	16,093	100.0%	1.7%

Fuente: Acimac Research dept. "World production and consumption of ceramic tiles", 9th edition 2021

### **2.3. Retos vinculados a la estrategia de internacionalización planteada por la sociedad Castiles S.A. tras la adquisición del Grupo Pamalca**

Como se ha comentado anteriormente, desde su constitución hasta el año 2022, Castiles S.A., estaba únicamente formada por una empresa localizada en Villareal. Durante todos estos años, la estrategia de Castiles S.A. ha sido conquistar el mercado nacional y alcanzar el liderazgo en ventas en el mismo, aunque es cierto que durante los últimos años ya venía realizando algunas ventas (mucho menores que las realizadas en España) a algunos mercados extranjeros, ya que estas se encontraban limitadas por no tener Castiles S.A. una estructura internacional con la que pudiera acercarse a sus clientes localizados fuera de España (la cercanía a los proveedores es un requisito indispensable para que los clientes azulejeros den el salto a ordenar grandes volúmenes de stock a sus proveedores). Además, desde el 2019, en Castiles S.A. se venía considerando la posibilidad de empezar poco a poco a internacionalizarse mediante la constitución progresiva de manera orgánica de sociedades en aquellos países extranjeros donde su volumen de ventas era más elevado. Sin embargo, este plan no pudo llegar a ponerse en marcha debido a que se tornó del todo imposible como consecuencia de la paralización y caos mundial provocado con el estallido de la pandemia del Covid-19.

Esto, unido al hecho de que durante el 2020 y 2021, Castiles S.A. haya observado como aquellos competidores suyos con una importante estructura internacional han crecido mucho más que ellos en ventas y resultados como consecuencia del mayor crecimiento experimentado en el sector cerámico mundial que en el español, se ha tomado la decisión de llevar a cabo a finales del 2022 una internacionalización de Castiles S.A. de la manera más rápida posible, traduciéndose esto en la compra del grupo multinacional Pamalca.

Debe observarse como en esta ocasión, una necesidad de negocio urgente ha desembocado en una apuesta arriesgada al adquirir una empresa nacional como Castiles S.A., sin ningún tipo de experiencia ni estructura preparada para la gestión, dirección y control de un grupo multinacional, un grupo globalizado como el Grupo Pamalca. En el ámbito financiero y contable, este reto se torna si cabe más difícil, ya que el departamento de Castiles S.A., no solo no cuenta con nadie que tenga una experiencia en la gestión contable, financiera, y fiscal de grupos o sociedades con una importante presencia internacional, sino que además, sus 14 integrantes, que llevan varias décadas trabajando para Castiles S.A., actualmente se limitan a realizar únicamente tareas contables y financieras básicas, como la llevanza diaria de la contabilidad, la preparación y presentación periódica de los impuestos aplicables a la entidad, la negociación con bancos para la obtención de la financiación necesaria para el desempeño de su normal actividad, entre otras de bajo valor añadido para la generación de información de negocio útil para la Dirección General.

La Dirección de Castiles S.A. es consciente de que el éxito o no de la estrategia de internacionalización llevada a cabo, va a depender en gran medida de que el departamento financiero de Castiles S.A. logre tomar el control de la situación y sea capaz de, no solo atender las nuevas obligaciones contables, financieras y fiscales derivadas de la adquisición del Grupo Pamalca, sino también de empezar a realizar todas aquellas tareas que representen un aporte de valor añadido y profesionalización de la función financiera a nivel multinacional y que alineen sus objetivos, como lo pueden ser por ejemplo: el control interno en el seno del grupo (auditoría financiera, contable y fiscal interna), la implantación del mejor sistema de control de gestión (analizar los indicadores clave a controlar que mejor representen la actividad de la compañía, establecer bases y criterios de análisis, criterios de cálculo de costes, homogeneización de los datos de gestión, búsqueda de softwares de gestión empresarial que puedan ser implantados internacionalmente, etc.), así como también diseñar un sistema de reporting que consiga de una manera eficiente y eficaz hacer llegar a la Dirección General la información necesaria para que esta pueda tomar las mejores decisiones estratégicas en este nuevo grupo que se generará una vez el Grupo Pamalca sea integrado en Castiles S.A.

Como consecuencia de lo anteriormente explicado, la Dirección se plantea, entre otras muchas, las siguientes preguntas:

- ¿Cómo vamos a coordinar una acción conjunta a partir de ahora? ¿En qué áreas es necesaria una gestión y coordinación conjunta, y qué áreas pueden ser más independientes?
- ¿Necesito una estructura de Grupo para controlar y estandarizar procesos de carácter financiero y fiscal? ¿En qué áreas?
- ¿Cuáles son las obligaciones legales, contables, mercantiles y fiscales que tendremos en los próximos años tras la formación del nuevo Grupo? ¿Y cómo se van a abordar estas: ¿internamente, externamente o con equipos mixtos? ¿Qué mecanismos debo de implementar para minimizar estos riesgos?
- ¿Debo elaborar un código financiero en el que resuma las principales normas internas de grupo que quiero que se apliquen en todas las empresas del grupo por igual?
- ¿Qué información estratégica y de valor añadido debemos de vigilar a partir de ahora como Grupo?
- Respecto a la información estratégica, ¿Cómo la vamos a estandarizar, organizar, recibir la Dirección del Grupo?

## Evolución de empresa individual a grupo multinacional

- Necesitamos realizar una planificación estratégica y financiera conjunta, y diseñar los planes de negocio de años posteriores. ¿Cómo realizamos estas tareas? ¿Cuál es el mejor enfoque para lleválo a cabo, y con qué herramientas?
- En cuanto a sistemas de información, ¿Hay necesidad de homogeneizar todo a un mismo sistema de gestión? ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes? ¿Qué sistema es el mejor para tener todo el Grupo bajo las mismas herramientas? Y una vez decidido, ¿quién va a liderar y ejecutar esa transformación digital?
- En cuanto a Tesorería y Financiación, ¿Cuál es la mejor manera de gestionarla como Grupo y qué mecanismos o herramientas puedo utilizar y debo analizar frecuentemente?
- ¿Qué recursos económicos y humanos necesito para implantar todo este sistema de control y gestión de grupo? ¿Cuál es el horizonte temporal óptimo para esta implantación?

Debido a la ya mencionada falta de experiencia internacional de Castiles S.A., el actual Responsable de Administración propone a la Dirección General de Castiles S.A. contactar con una firma especializada en este tipo de cuestiones, LozAnco Consulting S.L., que algunos CFOs de empresas clientes de Castiles S.A., han coincidido en recomendarle con la finalidad de intentar encontrar solución a todos estos dilemas que se le han planteado, para posteriormente establecer los correspondientes planes de acción.

Indicar que este trabajo se va a enfocar principalmente en la transformación de la función financiera y digitalización de la misma, obviando otras transformaciones y cambios que normalmente se dan en este tipo de operaciones de compra en situaciones de expansión internacional y consolidación de grupos empresariales.

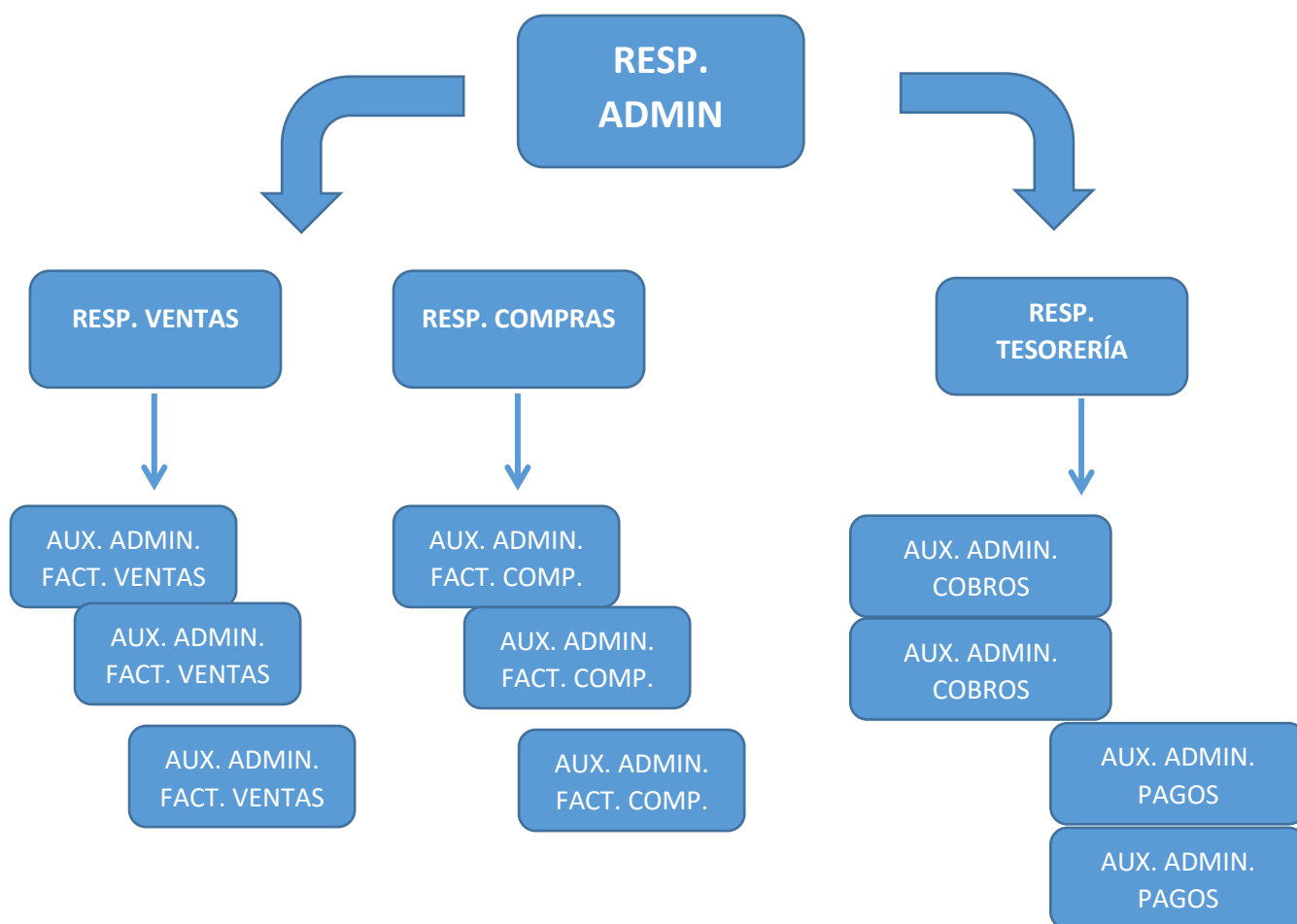
Con la finalidad de dar cobertura a este servicio, desde LozAnco Consulting SL, preparamos una carta de encargo dirigida a la Dirección de Castiles S.A, la cual puede consultarse en el Anexo 3 de este documento y en la cual resumimos los siguientes aspectos de nuestra propuesta: Alcance del Trabajo, Directores del proyecto y Honorarios.

### 3. Análisis en detalle de la situación de ambas empresas y necesidades a nivel Grupo.

---

#### Organigrama actual Departamento Administración Castiles S.A.

En la sociedad Castiles S.A. el departamento Administración cuenta con 14 integrantes con el siguiente organigrama, los cuales cubren las siguientes funciones:



Evolución de empresa individual a grupo multinacional

Juan Roselló (Responsable Administración).

Funciones: Supervisión de todas las labores administrativas de Castiles, organización del equipo, coordinación y preparación del cierre contable, preparación de breve presentación a Dirección de los resultados mensuales (PyG y Balance estatutario y breves comentarios superficiales), presentación de impuestos, entre otros.

José Perez (Responsable de Tesorería).

Funciones: Negociación con bancos y proveedores, previsiones de Tesorería, conciliación bancaria, seguimiento de condiciones de los bancos, registro transaccional, entre otros.

Claudia Martí (Responsable de Ventas).

Funciones: Back-Office Comercial para organizar toda la parte de ventas y contacto con los clientes (servicio al cliente). Estas funciones tienen relación con pedidos, suministro a clientes y organización de la cadena logística en cuanto a su relación con el cliente, coordinación con almacén, facturación, seguimiento cuentas de clientes y negociación condiciones de cobro, control situación vencido clientes y situaciones especiales, organización de su equipo de facturación ventas y su carga de trabajo, entre otros.

Vicente López (Responsable de Compras).

Funciones: Back-Office para organizar toda la parte de compras y contacto con los proveedores en relación a pedidos, suministro, coordinación con almacén, recepción facturas, seguimiento cuentas de proveedores y negociación condiciones de pago, búsqueda de nuevos proveedores, organización de su equipo de facturación Compras y su carga de trabajo, entre otros.

Paula Mañez, Julián González y Alberto Ruiz (Auxiliares Administrativos Facturación Ventas y Servicio al Cliente).

Funciones: Todo lo relacionado con la gestión de Servicio al Cliente de las cuentas de clientes, además de la facturación y resolución incidencias.

Marta Franch, Jesús Villach y Alejandro Cano (Auxiliares Administrativos Facturación Compras y Gestión Proveedores).

Evolución de empresa individual a grupo multinacional

Funciones: Todo lo relacionado con la gestión de Proveedores y sus cuentas, así como el registro de la facturación de Proveedores y resolución incidencias.

Daniel Moreno y Carla García (Auxiliares Administrativas Cobros).

Funciones: Registro de cobros de clientes, conciliación de cuentas, seguimiento saldos abiertos, seguimiento vencido clientes y reclamación deuda.

María Alborch y Jose Peris (Auxiliares Administrativos Pagos).

Funciones: Gestión de los pagos a proveedores (autorización de pagos, preparación fichero bancario para el pago, etc.), registro de pagos de proveedores, conciliación de cuentas, seguimiento saldos abiertos y gestión reclamaciones y errores.

### **Procedimientos internos Castiles S.A.:**

En general, se observa una falta de procedimientos administrativos y contables formales. La manera de proceder es en base a la experiencia trasladada entre los compañeros y en caso de disputa, se acude al Responsable de Administración. No obstante, hay cierta organización interna.

- Administración: Existe algún pequeño procedimiento contable para los cierres, pero muy poco para el día a día (se forman entre los compañeros, sin saber si los procesos ejecutados se podrían hacer de mejor forma). No están definidos internamente los criterios contables en cuanto a dotación de dudoso cobro, dotación de existencias de lenta rotación u obsoletas, periodificaciones y provisiones. Esto hace que Castiles S.A. tenga mucho margen de mejora en cuanto a su calidad contable al no seguir estrictamente los criterios de devengo y prudencia.

Además, en algunos meses ha habido problemas en los cierres por falta de procedimientos y organización con otras áreas de Administración (retraso de facturación Ventas porque no se les marca una fecha o no se es consciente de los problemas, retrasos en Tesorería porque los bancos no estaban actualizados y conciliados en fecha para el cierre, etc.).

- Tesorería: No existen procedimientos formales para aprobación de pagos, gestión de límites de riesgo de clientes, previsiones de tesorería, etc. Nos comentan casos de facturas de Compra que se han pagado sin tener la autorización del Responsable de Compras, que luego se ha descubierto que eran facturas con incidencias. También nos comentan algún caso de algún cliente cuyo saldo ha terminado en impagado, el cual se veía evidenciando por parte de

Tesorería y Ventas desde hacía algún tiempo, pero no había llegado el caso con suficiente notoriedad y preocupación al Responsable de Administración, por lo que cuando quisieron cortarlo, la situación ya era compleja.

- Ventas: No existen procedimientos formales, se forman entre los compañeros, sin saber si los procesos ejecutados se podrían hacer de mejor forma.
- Compras: No existen procedimientos formales, se forman entre los compañeros, sin saber si los procesos ejecutados se podrían hacer de mejor forma.

### **Información Financiera y de Gestión Castiles S.A.**

En cuanto a la información disponible en Castiles S.A., esta cumple con los mínimos exigidos por ley, pero tiene carencias y es poco analítica. Se maneja escasa información de gestión.

La contabilidad es estatutaria y con poco detalle de sub-cuentas, ya que nadie la analiza en profundidad.

La contabilidad analítica se limita a Fabricación, para apoyar al Responsable de Fábrica a calcular los costes de fabricación y el valor final de las existencias para cada mes.

El sistema actual de costes de Castiles S.A. es de costes directos evolucionado, asignándole al producto los costes directos de fabricación más la parte variable de los costes indirectos.

Respecto a Control de Gestión y Presupuestos, actualmente Castiles S.A. no realiza planes de empresa anuales y su control de gestión es deficiente (sólo miden indicadores porcentuales sobre las ventas en la cuenta de resultados). Su único presupuesto realizado es el Presupuesto de Ventas, al cual no se le da excesivo seguimiento a las desviaciones, y el análisis de resultados se limita a analizar la Cuenta de Resultados estatutaria comparada con el año anterior.

En cuanto al asesoramiento contable, fiscal y los servicios de auditoría externa, se debe comentar que la empresa Castiles tiene todos concentrados en una pequeña firma de asesoría local que cuenta con unas pequeñas oficinas en la ciudad de Castellón.

### **Sistemas Actuales Castiles S.A.**

Los sistemas actuales de Castiles S.A. no están demasiado desarrollados ni actualizados.

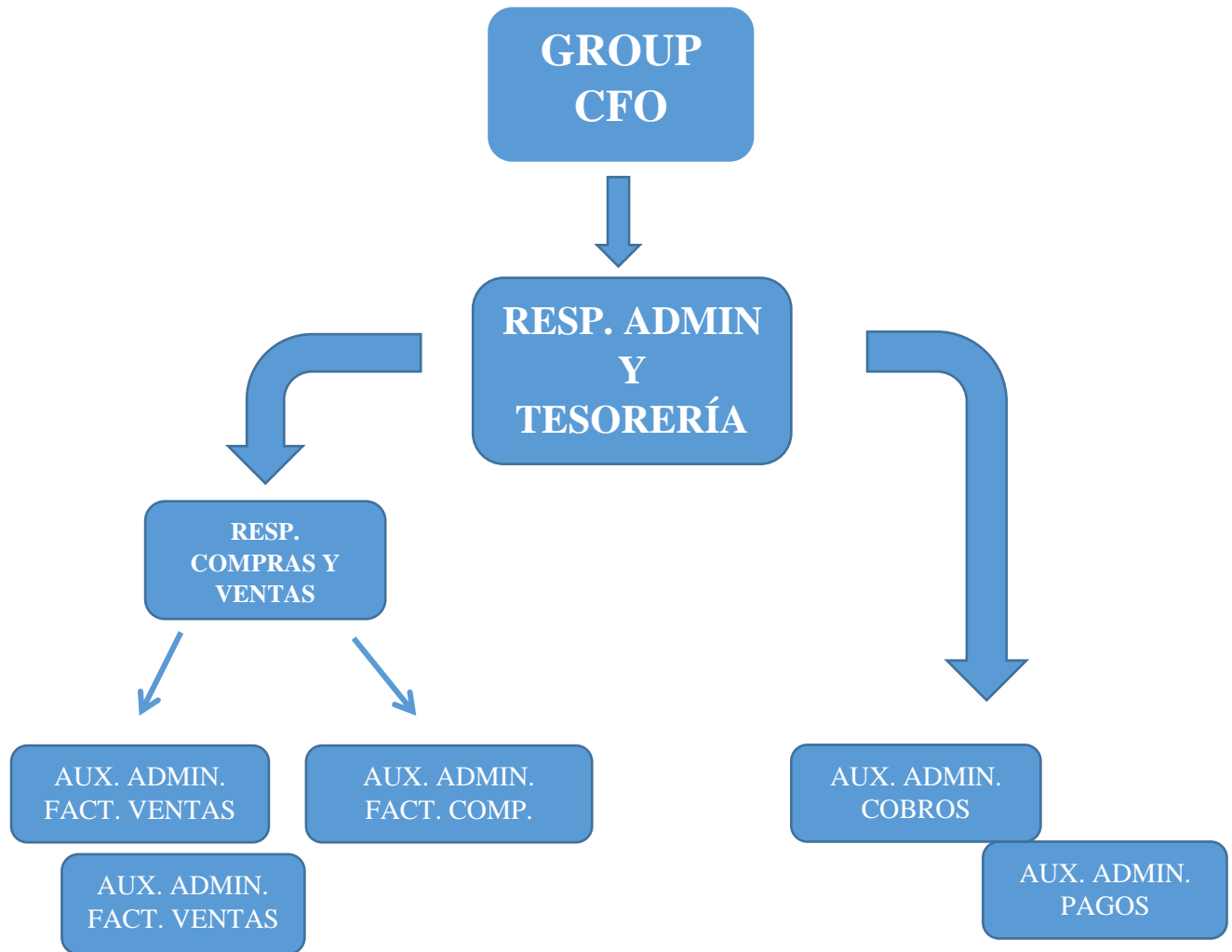
Para la contabilidad, Ventas, Compras, Gestión de Stock y Gestión de Clientes y Proveedores (saldos abiertos, Cobros y Pagos) utilizan un programa llamado ROSS System, el cual han desarrollado lo mínimo para poder gestionar la compañía.

Respecto a análisis, tienen unos informes de Ventas montados en Power BI que les ayudó una consultora externa hace unos años, pero no tienen nada más desarrollado.

La cuenta de Resultados que se analiza mes a mes es estatutaria y se obtiene directamente de ROSS, y la comparación respecto al año anterior la montan en un archivo Excel.

### **Organigrama actual Departamento Administración Grupo Pamalca**

En el Grupo Pamalca procederemos a analizar principalmente la estructura del Departamento de Administración y Financiero de la matriz, dado que cada empresa local cuenta con un Departamento de Administración que realiza en mayor o menor medida las mismas tareas que el Departamento de Administración de la matriz, y su tamaño depende del tamaño de la propia filial (algunos tienen hasta 8 integrantes, y las más pequeñas cuentan con 3 integrantes), y la principal diferencia respecto de la matriz es la posición de CFO, la cual también analizaremos. El Departamento de Administración y Finanzas de Pamalca (España) cuenta con 8 integrantes con el siguiente organigrama, los cuales cubren las siguientes funciones:



Marcos Ayala (Group CFO).

Funciones: Establecimiento de objetivos del área financiera junto con el Comité de Dirección, análisis de los cierres y de la situación de la compañías del Grupo, análisis, seguimiento y previsión de la Tesorería tanto de la matriz como del Grupo, relación y negociación con bancos, preparación de Presupuestos y Plan Empresarial anual, responsable de los cumplimientos mercantiles, legales y fiscales de la empresa (auditoría externa, cuentas anuales individuales y cuentas anuales consolidadas, impuesto de sociedades, etc.), entre otros.

Javier Quiles (Responsable Administración y Tesorería).

Funciones: Supervisión de todas las labores administrativas de Pamalca (España), organización del equipo, coordinación y preparación del cierre contable, preparación de breve presentación a Dirección de los resultados mensuales (PyG y Balance estatutario y breves comentarios superficiales),

Evolución de empresa individual a grupo multinacional

presentación de impuestos, previsiones de Tesorería, conciliación bancaria, seguimiento de condiciones de los bancos, entre otros.

Ricardo Castillo (Auxiliares Administrativas Cobros).

Funciones: Registro de Cobros de Clientes, conciliación de cuentas, seguimiento saldos abiertos, seguimiento vencido clientes y reclamación deuda.

Jose Vicente Gargallo (Auxiliares Administrativos Pagos).

Funciones: Gestión de los pagos a proveedores (autorización de pagos, preparación fichero bancario para el pago, etc.), registro de pagos de Proveedores, conciliación de cuentas, seguimiento saldos abiertos y gestión reclamaciones y errores.

María García (Responsable de Compras y Ventas).

Funciones: Back-Office Comercial para organizar toda la parte de ventas y contacto con los clientes (Servicio al Cliente), y Back-Office para organizar toda la parte de compras y contacto con los proveedores. Estas funciones tienen relación con pedidos de Clientes y Proveedores, suministro a clientes y suministro de proveedores, organización de la cadena logística en cuanto a su relación con el cliente y con el proveedor, coordinación con almacén tanto para Ventas como para Compras, facturación Clientes y recepción facturas proveedores, seguimiento cuentas de clientes y proveedores, negociación condiciones de cobro y pago, control situación vencido clientes y situaciones especiales, búsqueda de nuevos proveedores, organización de su equipo de facturación Compras y Ventas, entre otros.

Cristina Parra y Laura Mendizorroza (Auxiliares Administrativos Facturación Ventas y Servicio al Cliente).

Funciones: Todo lo relacionado con la gestión de Servicio al Cliente de las cuentas de clientes, además de la facturación y resolución de incidencias.

Oscar Torres (Auxiliares Administrativo Facturación Compras y Gestión Proveedores).

Funciones: Todo lo relacionado con la gestión de Proveedores y sus cuentas, así como el registro de la facturación de Proveedores y resolución de incidencias.

### **Procedimientos internos Grupo Pamalca:**

Debido a la estructura de grupo internacional de Pamalca, estos poseen algún formalismo más que Castiles en cuanto a procedimientos internos y formales, aunque por el tamaño del grupo sigue habiendo muchas indefiniciones y falta de procedimientos. La manera de proceder es en base a la experiencia trasladada entre los compañeros y desde la matriz, cuyo Group CFO y Responsable de Administración y Tesorería esporádicamente realizan viajes a las filiales.

- Administración: Existen procedimientos contables y de organización para el cierre, aunque en algunas filiales todavía no han tenido éxito y siguen teniendo una organización deficiente y enviando el cierre tarde a la matriz (D+30, a mes vencido, recibiendo por ejemplo a finales de Agosto/principios de septiembre el cierre de julio). También existe algún pequeño procedimiento de periodificaciones y provisiones, aunque no están totalmente implementados en las filiales porque no se hace seguimiento. Tampoco tienen un procedimiento claro y de grupo respecto a temas como la dotación de dudoso cobro o la dotación de existencias de lenta rotación u obsoletas. Esto hace que Grupo Pamalca tenga mucho margen de mejora en cuanto a su calidad contable.
- Tesorería: Existen procedimientos formales para aprobación de pagos y gestión de límites de riesgo de clientes, aunque su cumplimiento es escaso y su seguimiento por parte de la matriz es más reactivo que proactivo (cuando hay algún problema con un cliente, se ha pagado una factura incorrecta, o hay necesidades imprevistas de tesorería). Ni las filiales ni la matriz planifican su Tesorería, lo que a veces pone en situaciones realmente difíciles a las filiales (que contactan con la matriz para que les hagan préstamos a corto plazo con poco margen de maniobra y sin previo aviso) y a la matriz (su Tesorería se ve muy afectada por la falta de previsión de tesorería de sus filiales, y hay constante fricciones debido a este hecho).
- Ventas: Existen escasos procedimientos formales, muy genéricos y poco adaptados a las realidades locales (algunos de ellos contienen referencias o pantallazos al sistema Sage X3, que sólo está en España y no está implementado en el extranjero).
- Compras: Existen escasos procedimientos formales, muy genéricos y poco adaptados a las realidades locales (algunos de ellos contienen referencias o pantallazos al sistema Sage X3, que sólo está en España y no está implementado en el extranjero).

### **Información Financiera y de Gestión Grupo Pamalca**

En cuanto a la información disponible en Grupo Pamalca, esta cumple con los mínimos exigidos por ley, y existe cierta información de valor añadido, aunque esta se considera insuficiente y no suele llegar a tiempo (los informes internos se preparan con mes y medio de retraso, por lo que los efectos de las decisiones tomadas en base a dichos informes suelen tardar mucho en aparecer).

La contabilidad es estatutaria y tienen cierto detalle de sub-cuentas, principalmente en Servicios Exteriores.

Existe contabilidad analítica en la compañía, aunque su uso es desigual en función del Departamento (se usa para Fabricación, pero en cuanto a departamentos de estructura como son Comercial, Marketing, Administración, Recursos Humanos y Gerencia, el análisis se realiza a través de las sub-cuentas de Servicios Exteriores y es algo deficiente).

En Fabricación sí se utiliza correctamente dicha información y exigen a contabilidad usar correctos criterios de registro, dado que es el Responsable de Fabricación el encargado de calcular los costes de fabricación, el valor final de las existencias, y hacer seguimiento de los gastos de mantenimiento de la fábrica, gastos generales, gastos salariales de los operarios y los turnos, etc. Dichos análisis los realiza trimestralmente el Responsable de Fabricación y los hace llegar a Dirección.

El sistema actual de costes de Grupo Pamalca es de costes directos evolucionado, asignándole al producto los costes directos de fabricación más la parte variable de los costes indirectos.

Respecto a los gastos de estructura, se realiza un pequeño análisis mensual de los costes de estructura fijos, comparándolos con el mes anterior y el año anterior.

Respecto a Control de Gestión y Presupuestos, actualmente Grupo Pamalca lleva dos años preparando planes de empresas anuales. Estos planes de empresa no alcanzan a ser unos presupuestos detallados dado que de momento no se ven ni las filiales ni la matriz preparados para ello, pero al menos tienen cifras comparables a un nivel más macro.

En cuanto a Control de Gestión, se realizan ciertos informes de Ventas (por Producto, por Área, por Cliente y por Comercial) que les llegan a los responsables comerciales cada dos semanas y a los cuáles se le da seguimiento. También se analizan los márgenes brutos de las compañías individuales (no el margen consolidado de las operaciones, y hay que considerar que hay empresas

distribuidoras y por lo tanto operaciones intragrupo de Compra y de Venta) de forma mensual, aunque con bastante retraso (mes y medio). También manejan una serie de indicadores financieros sobre la Cuenta de Resultados y el Balance, y manejan también algunos indicadores de fabricación, como la rotación de existencias por tipo de producto.

En cuanto a los resultados, en la matriz, el Group CFO realiza un análisis y comentario individual de la Cuenta de Resultados de cada empresa, en comparación con el año anterior y con el plan de empresa, con cierto detalle de análisis en la composición del margen bruto, comparación con los gastos fijos de estructura de los planes de empresa, comparación del EBITDA y un pequeño análisis del resultado financiero. No obstante, no se profundiza realmente en el detalle y se limitan a relatar las cifras y las desviaciones, dando pocas justificaciones a las mismas.

Indicar que no se realiza un análisis consolidado mensual de Resultados de ningún tipo, habiendo bastante casuística en cuanto a Compras y Ventas intragrupo.

En cuando al asesoramiento contable, fiscal y los servicios de auditoría externa, se debe comentar que solo algunas sociedades del Grupo Pamalca (Pamalca S.A. localizada en España y sus filiales Italia y Brasil) tienen contratados estos servicios con firmas de reducida dimensión que solo tienen una oficina en la misma ciudad en la que está establecida la sociedad. El resto de sociedades del grupo no tienen estos servicios contratados, no habiéndose contratado servicios de auditoría externa en dichas sociedades por no ser esta obligatoria de acuerdo a las disposiciones legales de los países en los que se encuentran ubicadas. Respecto a los servicios de asesoramiento contable y fiscal que no se habían contratado en estas empresas, esto se debe a que se había considerado suficiente con el conocimiento interno que poseían los miembros del departamento de Administración, quienes, en caso de duda, trasladaban la consulta a la matriz española Pamalca SA, que en muchas ocasiones no podía responder favorablemente al carecer del conocimiento de la legislación local aplicable en el país de la filial, llegándose a adoptar en algunas ocasiones criterios contables/fiscales incorrectos.

### **Sistemas Actuales Grupo Pamalca**

Los sistemas actuales de Grupo Pamalca no están demasiado desarrollados, razón por la cual el Group CFO estaba preocupado y transmitía en repetidas ocasiones dicha preocupación a Dirección, aunque con poco éxito.

Para la contabilidad, Ventas, Compras, Gestión de Stock y Gestión de Clientes y Proveedores (saldos abiertos, Cobros y Pagos) utilizan un programa llamado SAGE X3, programa bastante potente en el mercado, pero el cual han desarrollado lo mínimo para poder gestionar la compañía.

Respecto a análisis, tienen unos informes diseñados en SAGE X3 de Ventas, descomposición del margen bruto, Cuentas de Resultados estatutaria y Cuentas de Resultados analítica (pero que mayoritariamente se usa para la parte de Fabricación). El resto del informe y análisis (como la comparación con el plan de empresa) lo montan entre Excel y PowerPoint.

El total de ambas plantillas existente en los departamentos administrativo-financieros de Castiles S.A. y Pamalca S.A. (matriz) es de 22 trabajadores.

Adicionalmente, tras este análisis pormenorizado, la Dirección de Castiles S.A. nos comenta que por el momento no se plantean fusionar plantas ni marcas, aunque sí quieren realizar una estrategia común y gestión conjunta. Esto quiere decir que las gestiones operativas y de fabricación de ambas empresas van a seguir siendo independientes (aunque compartirán conocimientos e irán creando poco a poco sinergias), pero tanto la Dirección como algunos de los departamentos de estructura van a ser un único conjunto, por lo que es probable que exista alguna duplicidad de puestos y situaciones de salida de alguna de las compañías. Este hecho afecta a ambos departamentos administrativo-financieros de Castiles S.A. y Pamalca S.A. No obstante, la Dirección del Grupo Castiles nos pide que nos entrevistemos con cada miembro de los departamentos administrativo-financieros de ambas sociedades españolas y que para la creación de la nueva estructura consideremos en la medida de lo posible la reubicación del personal actual, siempre que no suponga un perjuicio para la nueva estructura o una dejación de funciones, dado que en ambas empresas están satisfechas con sus actuales trabajadores.

## **4. Diseño estructuras necesarias para nuevo Grupo Castiles**

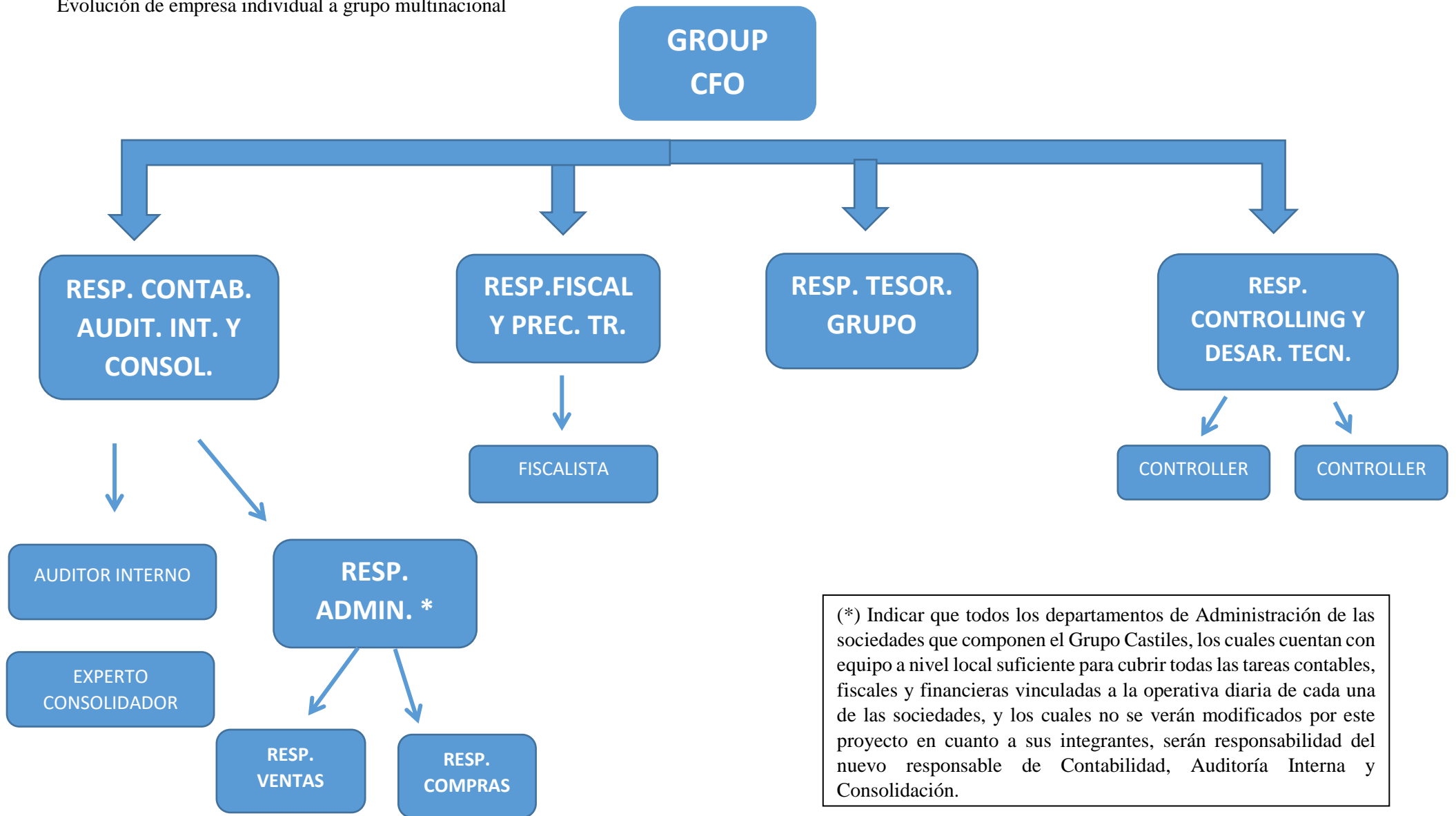
---

Tras el anterior análisis pormenorizado de las estructuras administrativo-financieras de Castiles S.A. y Grupo Pamalca, y la misión trasladada a LozAnco Consulting SL por parte de la Dirección de Castiles S.A. de acompañar al grupo en el proceso de transformación de la función financiera, y con el objetivo de profesionalizar y maximizar la función financiera en el Grupo Castiles, procedemos a esbozar cuál sería la estructura ideal Administrativo-Financiera de este nuevo Grupo (la cual deberá de ser validada por Dirección de Grupo Castiles).

Antes que esto, creemos necesario aportar una serie de indicadores e información que nos traslada Dirección del Grupo Castiles:

- La cifra de negocios agregada de Grupo Castiles en el 2022 era de 335 mill. €.
- El valor de existencias de Grupo Castiles en el 2022 era de 61 mill. €.
- El valor de los activos fijos del Grupo Castiles en el 2022 era de 72 mill. €.
- En los próximos 5 años, esperan que la facturación de Grupo Castiles alcance los 420 mill. € (crecimiento anual del 5 % en cifra de negocios), y que el grupo siga creando e/o incorporando nuevas empresas al conglomerado.

Disponiendo de toda la anterior información, consideramos que la nueva estructura a largo plazo del departamento administrativo-financiero de la matriz de Grupo Castiles debería ser la siguiente:

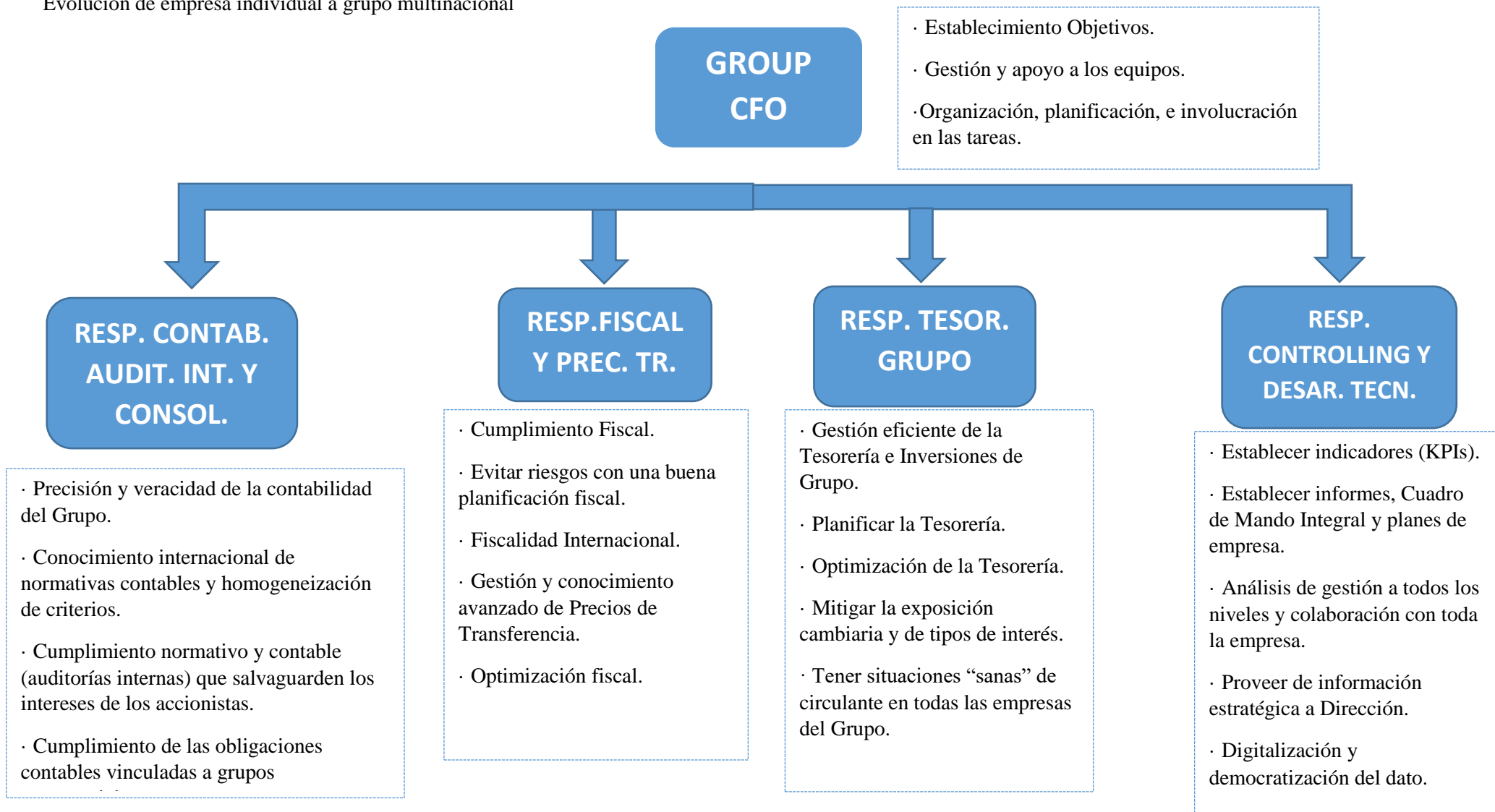


(\*) Indicar que todos los departamentos de Administración de las sociedades que componen el Grupo Castiles, los cuales cuentan con equipo a nivel local suficiente para cubrir todas las tareas contables, fiscales y financieras vinculadas a la operativa diaria de cada una de las sociedades, y los cuales no se verán modificados por este proyecto en cuanto a sus integrantes, serán responsabilidad del nuevo responsable de Contabilidad, Auditoría Interna y Consolidación.

## Evolución de empresa individual a grupo multinacional

Esta nueva estructura de grupo contará con un total de 28 trabajadores, 10 trabajadores en la estructura de grupo y 18 trabajadores en el departamento de Administración de Castiles S.A. y Pamalca S.A. que se unificarán en uno sólo. Esto es 6 trabajadores más que considerando ambas estructuras previo a la compra de Grupo Pamalca por parte de Castiles S.A.

Los objetivos generales a largo plazo a los que deberán de estar enfocados estas áreas consideramos que deberían de ser los siguientes:



Indicar que se han entrevistado a todas las personas actuales de ambos departamentos administrativo-financieros, y considerando la estructura deseada, se han propuesto las siguientes posiciones:

- Marcos Ayala, anterior Group CFO de Grupo Pamalca, proponemos promocionarlo a Group CFO de Grupo Castiles.
- Javier Quiles, anterior Responsable de Administración y Tesorería de Grupo Pamalca, proponemos promocionarlo a Responsable de Contabilidad, Consolidación y Auditoría de Grupo Castiles.
- Juan Roselló, anterior Responsable de Administración de Castiles S.A., proponemos promocionarlo a Responsable de Administración de Castiles S.A. y Pamalca S.A.
- José Perez, anterior Responsable de Tesorería de Castiles S.A., proponemos promocionarlo a Responsable de Tesorería de Grupo de Grupo Castiles.
- Claudia Martí, anterior Responsable de Ventas de Castiles, S.A., proponemos promocionarlo a Responsable de Ventas de Castiles S.A. y Pamalca S.A.
- María García, anterior Responsable de Compras y Ventas de Grupo Pamalca, proponemos promocionarlo a Responsable de Compras de Castiles S.A. y Pamalca S.A.

Indicar que Vicente López, anterior Responsable de Compras de Castiles S.A., no tendría cabida en el nuevo esquema propuesto.

Respecto a todos los auxiliares administrativos de Ventas, Compras, Cobros y Pagos, indicar que estos van a seguir realizando sus mismas funciones en ambas empresas, bajo la coordinación de los responsables anteriormente mencionados.

Adicionalmente, se necesitarán contratar un total de 7 nuevas posiciones, las cuáles serán:

- Responsable de Fiscalidad Internacional y Precios de Transferencia.
- Responsable de Controlling y Desarrollo Tecnológico.
- Controller 1, más centrado en el Controlling Industrial, Financiero y sistemas de costes.

## Evolución de empresa individual a grupo multinacional

- Controller 2, más centrado en el Control de Gestión, Comercial y desarrollo de BIs.
- Auditor Contable Interno, con una buena base contable y experiencia en grupos multinacionales.
- Experto en Consolidación, con una buena base contable y experiencia en consolidación de grupos multinacionales.
- Fiscalista, con una buena base de fiscalidad internacional, y a ser posible, experiencia también en grupos multinacionales.

A partir de la relación del nuevo organigrama propuesto, procedemos a relatar anualmente la planificación y tareas que vamos a desarrollar con Grupo Castiles para alcanzar en un máximo de 4 años el nuevo organigrama y funciones propuestas.

Finalmente, pese a que nuestro proyecto se centra en el ámbito financiero del nuevo Grupo, durante nuestro análisis observamos la inexistencia de la figura de Responsable de Operaciones, del cual dependerían todos los responsables de Compras y Ventas de cada sociedad del nuevo Grupo. Se traslada esta información a Dirección dentro del informe facilitado, recomendando a esta que realice un posterior análisis interno que queda fuera de nuestro alcance.

## **5. Propuesta: Plan estratégico de creación de la función financiera internacional y calendario de implantación**

---

Para poder alcanzar los objetivos deseados para cada área, son muchas las tareas que deben abordarse en las distintas áreas contable, fiscal y financieras contempladas en el proyecto estratégico elaborado por LozAnco Consulting S.L. para acompañar a Castiles S.A. en su transformación en un Grupo multinacional. Cómo es lógico pensar, resultará imposible abordar todos los objetivos y tareas previstas simultáneamente y a corto plazo. Es por ello que, a continuación, van a enumerarse las distintas etapas en las que se ha dividido la implantación del plan estratégico elaborado por LozAnco Consulting S.L., el cual se extenderá durante un total de 4 años.

Debe destacarse que todas aquellas acciones que se ejecuten en una etapa, y que no deban ser evolucionadas en etapas posteriores, no volverán a ser mencionadas en dichas etapas posteriores, dándose por hecho que estas se mantienen invariables en las distintas etapas salvo que se indique lo contrario. Consecuentemente, solo se incluirán en las etapas posteriores, aquellas nuevas acciones que se incorporen por primera vez a la implantación plan estratégico, o que, ya habiendo sido mencionadas en etapas anteriores, deben ser evolucionadas significativamente en etapas posteriores mediante la utilización de un nivel de esfuerzo y recursos suficientemente significativo que justifiquen su mención explícita en dichas etapas.

Otro aspecto que no puede ser obviado en la presenta propuesta es el coste económico que el Grupo Castiles deberá asumir para poder llevar a cabo la implementación de este proyecto estratégico. Es por ello que, en cada una de las etapas de la implantación también se indica detalladamente los costes por área en los que el Grupo Castiles deberá incurrir para poder llevarla a cabo.

Indicar que no se van a definir de manera explícita las tareas por año del Group CFO, ya que consideramos que este va a ser partícipe en mayor o menor medida de las tareas de cada una de las áreas y responsables, siempre centrado en la consecución de los objetivos del área, la organización de dichas áreas y la planificación de las mismas.

Seguidamente procedemos a desarrollar las distintas acciones que deberán llevarse a cabo en cada una de las áreas para cada etapa del proyecto.

Indicar que para una mejor organización, gestión y seguimiento del proyecto tanto por parte de Grupo Castiles como por nuestra parte, toda la planificación detallada por años, áreas y tareas que se relatan

en los siguientes puntos se han incorporado a un proyecto de Microsoft Project que se compartirá con Grupo Castiles. Adicionalmente, se han incorporado algunos pantallazos de dicho Microsoft Project al final de cada etapa, así como en el Anexo 4.

### **5.1. Etapa 1: Construcción de la estructura desde la base**

La primera etapa del proyecto, la cual se extenderá durante todo el primer año de implementación del plan estratégico (01/01/2023-31/12/2023), se centrará en diseñar y planificar cómo queremos llegar a cumplir los objetivos diseñados para cada área definiendo tareas y trabajando en la información con los principales objetivos de:

- Conocer el nivel y calidad de información existente.
- Homogeneización de la información.
- Definir los principales KPIs de la compañía que nos acompañarán durante estos años en la toma de decisiones.
- Definir el modelo/metodología de análisis y Cuadro de Mando Integral que se quiere seguir.
- Cumplimiento de preceptos legales.

Concretamente, las distintas acciones que deberán llevarse a cabo en cada una de las áreas se exponen a continuación:

#### **Área de Contabilidad, Auditoría Interna y Consolidación**

Durante el primer año, dicha área estará formada únicamente por el Responsable del área contabilidad, auditoría interna y consolidación, quién reportando al CFO del Grupo Castiles, de manera directa deberá, realizar todas las acciones que sean necesarias para garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones contables a las que se vean sometidas cada una de las empresas individuales que conforman el Grupo Castiles, así como el propio Grupo. Para ello deberá:

---

## TAREA /ELABORACIÓN

---

### **1. (Cont.) Determinación de normativa aplicable a cada una de las empresas que conforman el Grupo Castiles.**

El Grupo Castiles se encuentra formado por empresas no cotizadas localizadas en el territorio español que, consecuentemente, aplican el Plan General de Contabilidad (PGC). No obstante, la mayor parte de sus empresas se encuentran ubicadas en otros países (Brasil, Italia, Turquía y Alemania), por lo que deberá informarse de las normativas contables de cada uno de esos países y en la que específicamente debe aplicar cada una de las empresas del grupo (Local GAAP, IFRS, US GAAP, etc...).

### **2. (Cont.) Fijación de fechas de inicio y fin del año contable aplicable a cada sociedad.**

Confirmación de las opciones ofrecidas por cada una de las legislaciones contables aplicadas a cada una de las empresas del grupo para la determinar las fechas de inicio/fin de los ejercicios de cada entidad. En el caso de que este permitido establecer el 1 de enero y el 31 de diciembre como fechas del ejercicio contable, se establecerá este para conseguir homogeneizar estos plazos a nivel de Grupo.

Si en alguna una jurisdicción el año contable tuviera que ser distinto de enero a diciembre es importante que se establezca la elaboración de Estados Financieros Intermedios que abarcaran el periodo enero-diciembre del ejercicio contable de estas sociedades para poder lograr una homogeneidad temporal de los ejercicios contables de todas las sociedades del grupo de cara la consolidación contable del Grupo.

### **3. (Cont.) Preparación y depósito CCAA individuales en forma y plazo.**

Deberá conocerse los distintos formatos en los que cada una de las jurisdicciones donde está presente el Grupo permite que las CCAA sean preparadas. También deberá tener claros las fechas máximas de presentación de CCAA para cada una de las jurisdicciones y controlar que efectivamente estas son preparadas y presentadas antes de dichas. Recomendamos que Responsable también averigüe si las CCAA depositadas en los registros oficiales de cada país son o no accesibles al público en general, para poder tener un conocimiento de la información financiera que puede ser conocida sobre cada sociedad por el público en general.

### **4. (Cont.) Auditoría Externa en el Grupo**

En el primer año, debido a los recursos disponibles, creemos que la mejor opción es mantener un enfoque de mínimos, encargando únicamente trabajos de auditoría externa para aquellas empresas del Grupo Castiles que por mandato legal deben someterse a ella, realizándose esta con las mismas firmas que han venido prestando este servicio en años anteriores

## **1. (Cons.) Consolidación de Grupo**

Se deberá analizar si, de acuerdo al artículo 42 del Código de Comercio, el Grupo Castiles tiene o no obligación de consolidar.. Puesto que Castiles S.A. ha adquirido el 100% de las participaciones de todas y cada una de las empresas que componían el Grupo Pamalca, podemos afirmar que, de acuerdo a lo establecido en el artículo mencionado anteriormente, Castiles S.A. (matriz del nuevo Grupo Castiles) tendrá obligación de consolidar incluyendo por integración global, todas las sociedades que componen dicho grupo.

Posteriormente deberán determinar la normativa aplicable, que, en este caso, teniendo en cuenta que ninguna de las sociedades del grupo ha emitido valores admitidos a cotización en un mercado regulado de cualquier Estado miembro de la Unión Europea, recomendaremos la aplicación de la normativa contenida en el CC y en las NFCAC, basándonos en su mayor simplicidad desde nuestro punto de vista, así como en el hecho de que algunas empresas del grupo ya están aplicando el PGC, estrechamente vinculado a las NFCAC en cuanto a criterios contables se refiere.

Debido a la disponibilidad de recursos actual, creemos que este primer año, lo más conveniente será solicitar la preparación de las CCAACC a la firma de asesoramiento de Castiles SA, ya concedora del negocio de dicha sociedad, para que esta las elabore con el apoyo del Responsable de Contabilidad, Auditoría y Consolidación.

## **2. (Cons) Estado de Información No Financiera (EINF) de Grupo**

También deberá analizar si, de acuerdo con lo establecido en la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad, algunas de las sociedades españolas que conforman el Grupo Castiles debe preparar el Estado de Información No Financiera (EINF), así como también comprobar si existe o no obligación de prepararlo a nivel consolidado para el Grupo Castiles. A priori, les confirmamos que, con los datos que tenemos a nuestra disposición, sí parece que deberá prepararse el EINF para el Grupo Castiles para el ejercicio 2022, ya que los límites establecidos por la citada ley para discriminar que grupos empresariales deben o no preparar el EINF son superados ampliamente si tomamos como referencia el ejercicio 2021: Sociedades con más de 250 trabajadores que además tiene total de las partidas del activo superior a 20.000.000 de euros, y un importe neto de la cifra anual de negocios que supera los 40.000.000 de euros.

Debido a la disponibilidad de recursos actual, creemos que este primer año, lo más conveniente será solicitar la preparación del mismo a la firma de asesoramiento de Castiles SA, ya concedora del negocio de dicha sociedad, para que esta las elabore con el apoyo del Responsable de Contabilidad, Auditoría y Consolidación, así como con el apoyo del resto de responsables de otras áreas de la empresa poseedores de la información necesaria a incluir en el EINF (Medio ambiente, Recursos Humanos, Operaciones, Producción, entre otros...).

## **Área de Fiscalidad de Grupo**

En la primera etapa, esta área estará formada únicamente por el Responsable Fiscalidad, el cual tendrá que llevar a cabo todas las acciones que sean necesarias para conseguir una visión clara de cuál es la situación actual de la fiscalidad del Grupo, centrándose en conocer cómo está el Grupo a nivel de Compliance Fiscal. Para ello centrará sus esfuerzos en:

---

### **TAREA /ELABORACIÓN**

---

#### **1. Análisis situación actual de procesos inspección abiertos y cerrados en los últimos 5 años**

---

El responsable de fiscalidad del Grupo deberá contactar con todas las empresas del Grupo Castiles y solicitarles que le reporten si existen o no procedimientos de inspección fiscal o comprobación actualmente abiertos por las autoridades fiscales de la jurisdicción en las cuales todas las sociedades del Grupo se encuentran presentes. Además, solicitará que se le informe de cualquier proceso de inspección o requerimiento que haya tenido lugar durante los últimos 5 años para así poder hacerse una idea del grado de compliance fiscal que cada entidad del Grupo ha tenido recientemente, así como del grado de litigio de las autoridades fiscales de cada jurisdicción en las que se encuentra presente el Grupo, y los plazos en los que suele resolverse sobre las inspecciones en dichas jurisdicciones. En relación a aquellos procesos de inspección fiscal que les sean reportados que han tenido lugar o que actualmente están abiertos, deberá recopilar los siguientes datos sobre los mismo:

- Nombre del Impuesto objeto de la inspección fiscal
- Años objeto de la inspección
- Fecha de notificación de la inspección
- Fecha de cierre de la inspección
- Documentación requerida por los inspectores
- Importe ajuste propuesto por los inspectores, así como el importe final ajustado
- Importe intereses y multa propuesto por los inspectores, así como los importes finales pagados

Además de dar seguimiento a los procesos de inspección abiertos, el responsable de Fiscalidad, dará a instrucción de que se le informe de cualquier proceso de inspección que pueda abrirse en cualquier de las sociedades del Grupo para guiar y liderar las comunicaciones con las autoridades fiscales de las jurisdicciones donde se encuentra la sociedad del Grupo objeto de la inspección.

---

#### **2. Compliance Fiscal - Creación de árbol fiscal de Grupo**

---

Para la creación del árbol fiscal del Grupo se contactará con todas las empresas del Grupo, para que, junto con el apoyo de sus asesores fiscales, éstas describan todos los impuestos directos, indirectos y especiales que les aplican como consecuencia de la operativa que desarrollan, así como plazos máximos otorgados en cada caso para la presentación de los mismos. Con ello, el responsable de Fiscalidad

elaborará un árbol fiscal de Grupo en el que se aglutinen todos los impuestos a los que se ve sometida el Grupo Castiles. A partir de este, tras reconfirmar con los asesores fiscales de cada una de las jurisdicciones que no hay ningún otro impuesto aplicable que el Grupo esté obviando, profundizará, con apoyo de información solicitada por las sociedades del Grupo, en sus entendimiento y reglas básicas de cálculo.

### 3. Análisis de operativa Intercompany existente entre las distintas empresas del Grupo

Es de vital importancia que durante esta primera etapa el responsable de Fiscalidad consiga un conocimiento total de todas la operativa intercompany que con carácter recurrente o puntual se produce entre las distintas empresas del Grupo para, en fases posteriores, no se olvide de regular y controlar ningún tipo de operación intercompany que tenga lugar en el nuevo Grupo Castiles.

#### Área de Tesorería de Grupo

Este año va a ser realmente complicado para el área de Tesorería, dado que al no haber planificación alguna, el responsable de Tesorería va a tener que estar, por una parte, adaptándose a su nuevo puesto, centrado en desarrollar los modelos de informes y planificación de tesorería que le permitan trabajar de manera proactiva con cada una de las empresas del Grupo; y por otra parte, va a tener que ser muy reactivo dada la falta de cultura de Grupo en estos momentos (información no homogeneizada, comunicación de la información no clara y desigual, falta de anticipación de las filiales y la matriz para afrontar tensiones de liquidez, etc.).

TAREA	ELABORACIÓN
<b>1. Implantación de indicadores e informes que identifiquen con la suficiente anticipación la necesidad de llevar a cabo actividades de financiación y la mejor alternativa para cubrir dichas necesidades, tanto de circulante como de CAPEX.</b>	Se definen y se diseñan formatos para recopilación de datos en Excel, y se diseñan también informes en Excels con los KPIs definidos. Formato extensivo a todas las filiales del Grupo. Formación a cada filial para su preparación. Mejora continua de la información, ya que al principio es algo deficiente, aunque suficiente.
<b>2. Seguimiento mensual y detallado de la situación de Tesorería del Grupo junto con el Group CFO.</b>	Seguimiento Tesorería en Excel y rudimentario, poco homogeneizado. Mucho trabajo de homogeneización de criterios y búsqueda de una única forma de reporting en Excel (para poder automatizar informes)
<b>3. Planificación anual, junto con el Group CFO, de las necesidades</b>	Elaboración de un modelo en Excel extensivo a todas las filiales del Grupo. Formación a cada

<p><b>operativas de fondos (NOF) y necesidades de CAPEX (Capital Expenditure, Activo Fijo) de todas las empresas del grupo, así como su financiación (externa bancaria, vía ampliaciones de tapial, vía préstamos intragrupo en el caso de las filiales, etc.).</b></p>	<p>filial para su preparación. Información recibida algo deficiente, pero suficiente.</p>
<p><b>4. Control y apoyo en las necesidades de circulante de las sociedades filiales y la sociedad matriz.</b></p>	<p>Homogeneización de la información recibida por las filiales para su correcto uso y análisis. Elaboración de un modelo en Excel extensivo a todas las filiales del Grupo. Formación a cada filial para su relleno. Trabajo continuo en la mejora de la información mensual recibida</p>
<p><b>5. Relación con bancos, negociaciones de financiación a nivel Grupo y de repartos de dicha financiación entre las empresas de grupo junto con el Responsable de Tesorería del Grupo*.</b></p>	<p>Tarea realizada con poca visión de Grupo y poca planificación. No se comparte hasta el momento excesiva información de Grupo con los bancos y de momento cada filial intenta obtener la financiación que necesita de manera independiente (con el apoyo necesario de la matriz)</p>
<p><b>6. Establecimiento de normativas internas de cumplimiento que afecten a la Tesorería de la compañía</b></p>	<p>Preparación de normas de Grupo con el objetivo de tomar decisiones en conjunto en materias que afecten directamente a la Tesorería: aprobaciones de las condiciones de nuevos clientes y del riesgo máximo asumido, condiciones con proveedores o situaciones de vencido con clientes. Gestión actual independiente de cada sociedad y poco coordinada. Búsqueda de mayor coordinación</p>

\*Indicar que respecto a la tarea 5, es muy importante hacer un trabajo de concienciación en este punto y sentar unas bases y normas que permitan una acción conjunta en cuanto a decisiones que afecten directamente a la Tesorería. Será una de las labores más importantes del Responsable de Tesorería establecer bien estas normativas, obtener el apoyo de los principales responsables e inculcar en las distintas áreas afectas del grupo su cumplimiento.

### **Área de Controlling y Desarrollo Tecnológico**

Durante este año esta área va a estar focalizada en analizar y conversar mucho con los responsables de cada departamento con el objetivo de establecer los principales indicadores de la empresa y la dirección que quiere tomar el Control de Gestión en la compañía. En este año hay decisiones de crucial calado que acompañarán a la empresa y su desarrollo durante los siguientes años, por lo que las reflexiones de este año son claves y los enfoques deben de estar consensuados.

Indicar que las tareas de Controlling contendrán una “C” al principio y las tareas de Desarrollo Tecnológico, una “D”.

Recursos disponibles: 1 (Responsable de Controlling y Desarrollo Tecnológico).

<b>TAREA</b>	<b>ELABORACIÓN</b>
<p><b>1. (C). Análisis de indicadores clave de la compañía, con el objetivo de obtener un Cuadro de Mando Integral extrapolable a cada sociedad del Grupo.</b></p>	<p>Reuniones con el CEO, el Responsable Comercial, Responsable de Fabricación, Responsable de Marketing y otros responsables para conocer la realidad de la empresa y los indicadores que hay que seguir para analizar regularmente el correcto desempeño de la compañía</p>
<p><b>2. (C). Elaboración del Cuadro de Mando Integral, con la aprobación de los indicadores por parte de Dirección.</b></p>	<p>Tras las reuniones y el análisis del Responsable de Controlling, el mismo debe de presentar una propuesta de Cuadro de Mando Integral a Dirección. Tras ser aprobada, se intentará obtener el mismo nivel de información de las filiales para elaborarlo (por el momento, en Excel)</p>
<p><b>3. (C). Homogeneización de la información y datos de gestión en las filiales del Grupo para poder extrapolar la elaboración de dicho Cuadro de Mando Integral, con el objetivo de tener un único informe a reportar a Dirección.</b></p>	<p>Se obtiene, analiza y homogeniza gran parte de la información recibida para poder elaborar los mismos Cuadros de Mando.</p>
<p><b>4. (C). Mejora continua de los indicadores actuales, del reporting actual y búsqueda continua de nuevos indicadores de desempeño clave para la compañía.</b></p>	<p>Proceso continuo</p>

<b>5. (C). Diseño del modelo de plan de empresa para las sociedades del Grupo.</b>	Presentación a Dirección de un primer diseño, sencillo y en Excel, de un plan de empresa elaborado con un proceso de construcción lógico (Presupuesto Comercial y en base a ello, mínima planificación de Producción y Existencias y Costes de Estructura) pero simple por ser la primera vez. Formación a cada una de las filiales para la elaboración de este plan de empresa
<b>6. Coordinación, apoyo, revisión y aprobación de los planes de empresa y presupuestos anuales de cada sociedad.</b>	Proceso de aprobación sin mucha información, al ser el primer año de los planes de empresa
<b>7. (C). Controlling Financiero: Análisis detallado de los registros contables tanto de la matriz como de las filiales, para asegurar el buen uso de las naturalezas contables y de las analíticas (centros de coste) que luego servirán para los cálculos de costes*.</b>	Complejo de revisar el primer año ya que no se tiene el mismo ERP, aunque se consiguen homogeneizar criterios de contabilización
<b>8. (C). Controlling de Gestión: Diseño y análisis de información**.</b>	Rudimentario, en Excel y no homogeneizadas muchas categorías
<b>9. (C). Controlling Industrial: Apoyo al responsable de Fabricación en la elaboración de los costes de fabricación, así como en la elaboración de informes de indicadores claves para fábrica.</b>	Rudimentario, en Excel y no homogeneizadas muchas categorías
<b>10. (D). Desarrollo Tecnológico: Decidir el ERP a implementar en todo el Grupo, para tener una única base de datos homogeneizada y procesos internos lo más estandarizados posible.</b>	Revisión de los ERPs de Castiles (ROSS) y Pamalca (SAGE), así como de otros ERPs en el mercado existentes.

**11. (D). Desarrollo Tecnológico:  
Diseñar un plan de  
implementación del ERP en cada  
filial. Implantaciones ERP**

Se decide finalmente que SAGE va a ser el ERP del Grupo, por lo que hay que hacer adaptaciones a la configuración de SAGE que tiene Pamalca SA en España, pero no demasiadas. Se implementarán entre 1 y 2 sociedades por año. Preparación de los desarrollos y configuración necesaria de SAGE para su primera implementación (Turquía). Trabajo conjunto con el equipo interno y un equipo externo de consultoría de software

\*Indicar que respecto al punto 7, los principales análisis que se deberían de preparar para ayuda en la toma de decisiones en este año deberían de ser, al menos, los siguientes:

- Análisis de márgenes brutos por producto.
- Análisis del margen bruto mensual y variación del mix de ventas.
- Análisis del Margen neto de explotación (EBITDA) por cliente. Previamente a elaborar este informe deberíamos de tener claro el reparto de los costes de estructura, que, en base al sistema de costes completos por secciones, se podrían repartir los costes fijos directos de las acciones comerciales y de Marketing asociados a clientes específicos, más la imputación de costes fijos indirectos de Administración, Recursos Humanos, Gerencia, etc.

\*\*Respecto al punto 8, los principales análisis que se deberían de preparar en colaboración con el Responsable de Fabricación en este año deberían de ser, al menos, los siguientes:

- Consumos de Suministros de Fabricación (Electricidad, Gas, Agua...).
- Rotación de existencias por SKU (Stock-Keeping Unit) y tipo de producto.
- Valor de existencias por SKU y tipo de producto.

### Presupuesto Año 1

Tras relatar las tareas realizadas en el año 1, el presupuesto de costes e inversión de este mismo año sería el siguiente:

## Evolución de empresa individual a grupo multinacional

AREA	COSTE/INVERSIÓN	TIPO DE COSTE	AÑO	COSTE EMPRES	FECHA INICI	FECHA FIN
GENERAL	COSTE	LOZANCO CONSULTING SL PROPUESTA	1	38.500 €	01/01/2023	31/12/2023
GENERAL	COSTE	LOZANCO CONSULTING SL HORAS CONSULTA	1	24.000 €	01/01/2023	31/12/2023
CONTROLLING	COSTE	SALARIO RESPONSABLE CONTROLLING	1	45.000 €	01/01/2023	31/12/2023
DESARROLLO TECNOLÓGICO	INVERSIÓN	REUNIONES ASESORES DECISIÓN ERP	1	10.000 €	01/01/2023	30/03/2023
DESARROLLO TECNOLÓGICO	INVERSIÓN	DESARROLLO, CUSTOMIZACIONES Y PREPARACIÓN PRIMERA IMPLANTACIÓN ERP	1	90.000 €	01/04/2023	31/12/2023
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Elaboración y auditoría de CCAA Grupo Castiles 2022	1	35.000 €	01/01/2023	31/12/2023
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Elaboración y verificación de EINF Grupo Castiles 2022	1	15.000 €	01/01/2023	31/12/2023
FISCALIDAD Y PT	COSTE	Responsable de Fiscalidad del Grupo	1	45.000 €	01/01/2023	31/12/2023
<b>TOTAL</b>				<b>302.500 €</b>		

AÑO	AÑO	COSTE	INVERSIÓN	TOTAL
AÑO 1	1	202.500 €	100.000 €	302.500 €

### Microsoft Project Año 1

Tras relatar las tareas realizadas en el año 1, estas se han plasmado por áreas en el Microsoft Project como se puede observar a continuación:

The screenshot shows the Microsoft Project interface for 'GRUPO CASTILES'. The task list is as follows:

Nombre	Vista r...	As...	Duración	Depende de	Etiquetas	Inicio	Finalización
1 - Año 1			260 días			2/1/2023	29/12/2023
2 - Area Tesorería			260 días		Tesorería	2/1/2023	29/12/2023
9 - Area Controlling y Desarrollo Tecnológico			260 días		Controlling y Des. Tec.	2/1/2023	29/12/2023
21 - Area Contabilidad, Auditoría y Consolidación			259 días		Conta, Audit y Conso	2/1/2023	29/12/2023
28 - Area Fiscalidad y Precios de Transferencia			260 días		Fiscalidad y PT	2/1/2023	29/12/2023

### **5.2. Etapa 2: Trabajando en una clara visión. Contratación de nuevos recursos y desarrollo de múltiples áreas**

Una vez superada la primera etapa del proyecto, donde cada área, junto con el Group CFO, ha explorado con sus medios todo lo que necesitaba el año anterior y ha definido sus tareas o acciones enfocadas en conseguir los objetivos y funciones planteados a largo plazo, se plantea una segunda etapa de duración también de un año (01/01/2024-31/12/2024) en la que nos enfocaremos en:

- Mejora del tratamiento de información (con las herramientas disponibles).
- Mejora de la calidad y precisión de la información.
- Mejora de procesos internos.

- Inculcación en todas las áreas de la empresa y al Grupo del cambio de enfoque y mentalidad del área financiera.
- Enfoque de aportación de valor añadido del área financiera al resto del Grupo.

El comportamiento en este año del departamento hace esfuerzos por ser más proactivo que reactivo, planificando, estando en constante contacto con el resto de áreas de la empresa y de las filiales, e intentando dar seguimiento a los temas. No obstante, como todavía no habrá una clara cultura financiera de Grupo, seguirán existiendo temas que nos obliguen a ser reactivos.

### **Área de Contabilidad, Auditoría Interna y Consolidación**

Para la correcta ejecución de esta segunda etapa, deberá incorporarse en dicha área dos nuevos perfiles en dependencia directa del Responsable del área contabilidad, auditoría interna y consolidación del Grupo Castiles:

- 1) Auditor Contable Interno: con una buena base contable, el cual se centrará en desarrollar las áreas de Contabilidad y Auditoría Interna del Grupo.
- 2) Experto en consolidación: con una buena base contable y conocimientos de consolidación en grupo multinacionales, encargado de potencial el área de Consolidación del Grupo.

En líneas generales, en esta etapa se tratarán de mejorar los controles contables existentes en el Grupo Castiles, lograr un mayor control interno de todas las sociedades integradas en el Grupo, así como también internalizar muchas de las tareas actualmente depositadas en las diversas firmas de asesoría externa. Además, se buscará empezar a lograr una mayor eficiencia de los recursos empleados por estas áreas. Para ello se tomarán las siguientes acciones:

---

## TAREA /ELABORACIÓN

---

### 3. (Cont.) Preparación y depósito CCAA individuales en forma y plazo.

En relación a esta tarea, en esta segunda etapa el auditor contable interno, en colaboración con el experto en consolidación contable, deberán establecer una serie de plazos internos en los cuales todas las sociedades del grupo deben tener disponible las CCAA anuales, independientemente de los plazos máximos otorgados por cada una de las jurisdicciones locales, al ser necesario que estas estén disponibles en una fecha determinada para su posible utilización en la elaboración de las CCAA consolidadas del grupo. Debido a la diversidad de países en los que se encuentra presente el Grupo, es posible que se den situaciones en las que, pese a que las legislaciones locales ofrezcan un periodo muy extenso para la preparación y depósito de las CCAA, no exista la posibilidad de agotar los plazos legales máximos para su elaboración si estas deben ser utilizadas con anterioridad a los mismos en el proceso de preparación de las CCAA consolidadas.

---

### 4. (Cont.) Auditoría Externa en el Grupo

---

En esta segunda etapa, el auditor contable interno debe proponer al Responsable del área, qué empresas deben auditarse externamente y cuales no cada año. Para el desempeño de esta función, el auditor contable interno deberá en primer lugar determinar, en cada una de las jurisdicciones, la obligatoriedad o no de que la sociedad del Grupo Castiles sea auditada externamente. Para aquellos casos en los que las sociedades queden obligadas legalmente a someterse a una auditoría externa, la propuesta del auditor interno, será clara.

No obstante, en aquellos casos en los que no sea legalmente obligatorio que la sociedad sea auditada externamente, recomendamos la aplicación de 2 criterios adicionales:

a) Opinión del auditor externo del Grupo Castiles que vaya a realizar la auditoría de las CCAA consolidadas. Tras conocer la no obligación legal, habrá que confirmar con el auditor externo del Grupo, si, de acuerdo al impacto que las CCAA de la sociedad en cuestión tiene en las CCAA consolidadas y a los controles internos establecidos, creo o no necesario/conveniente que las CCAA de dicha sociedad se sometan a auditoria externa.

b) Opinión del auditor contable interno. Recomendamos la fijación por parte del área de auditoría interna del grupo de una serie de criterios internos para decidir si una sociedad debe o no auditarse externamente en aquellos casos en los que ni por imperativo legal, ni del auditor del grupo, sea necesario auditarla externamente. Basándonos en la creencia de que la auditoria externa, puede ser utilizada por parte del área de auditoria interna de y contabilidad como una herramienta más de control, recomendamos que cuando se fijen los criterios internos concretos a tener en cuenta para tomar estos se basen en: dimensiones de la sociedad respecto a la totalidad del Grupo, velocidad de crecimiento del negocio de dicha filial durante el último año, nivel y estabilidad del departamento de Administración local, y finalmente nivel de complejidad de la legislación aplicable en el país en el que se encuentre ubicada la sociedad. En todos aquellos casos en los que no se tenga una certeza razonable de la exactitud y corrección de los datos contables de la sociedad, recomendamos la realización de auditoria externa independientemente de que éstas no sean obligatorias.

---

### 5. (Cont.) Control de novedades legislativas en materia contable.

---

El auditor contable interno deberá buscar una suscripción a un programa de alertas de novedades legislativas, con el que garantizar que cualquier novedad legislativa que pueda darse en la normativa contable aplicable a alguna de las sociedades es conocida por el auditor interno, para que este pueda dar aviso a la sociedad afectada y pueda participar en la implementación de la misma en la contabilidad de dicha empresa con la finalidad de garantizar el cumplimiento de la normativa contable revisada.

#### **6. (Cont.) Contratación de servicios de asesoramiento contable con una firma externa con cobertura global**

Como se ha comentado anteriormente, en el momento de la compra solo algunas empresas del Grupo Pamalca contaban con servicios de asesoramiento contable y fiscal, y las que lo tenían además se encontraban contratados con firmas locales muy pequeñas dimensión con las que en la mayoría de los casos no se estaba satisfecho. Respecto a la empresa Castiles SA, la firma que asesoraba contable y fiscalmente a dicha sociedad, también era muy pequeña.

Ante esta situación y el hecho de que todo el apoyo interno en materia contable se va a concentrar en el área de contabilidad, auditoría interna y consolidación del Grupo, creemos conveniente que el auditor contable interno contacte con diversas firmas localizadas en la provincia de Castellón que posean oficinas en todos los países donde el Grupo Castiles tiene sociedades para firmar una propuesta de asesoramiento contable y fiscal (tendrá que valorarse conjuntamente con el responsable de fiscal del Grupo) para el conjunto de sociedades del Grupo, de manera que, antes cualquier consultar que deba realizarse en materia contable o fiscal de alguna de las empresas del Grupo, la interlocución directa sea entre el auditor contable interno del Grupo o el fiscalista del Grupo con la persona de referencia de la firma en España, para que este, tras colaborar con los empleados de las oficinas de su propia firma localizadas en el país sobre cuya legislación contable o fiscal surja la duda, pueda reportar directamente al auditor contable interno o al fiscalista del grupo con el consiguiente ahorro de recursos económicos, temporales y humanos que este tipo de estructuración supone.

#### **7. (Cont.) Fijación de fechas máximas para cierre periódico y anual, apoyo y control de su cumplimiento**

El auditor contable interno será también el encargado de fijar y controlar las fechas máximas para que mensualmente todas las sociedades del grupo preparen y le envíe los cierres contables que posteriormente serán utilizados para la elaboración con fines de gestión de estados financieros consolidados de Grupo. Atendiendo a nuestra experiencia, recomendamos que dicha fecha no se más tarde del día 10 del mes siguiente, aunque esta fecha deberá ser fijada en colaboración con el experto en consolidación contable al ser este quien tenga posteriormente que utilizar esta información contable para la elaboración de los estados financieros consolidados.

De la misma manera, será el auditor contable interno, junto con el experto en consolidación quien deba establecer fechas máximas para el cierre anual de los números de todas las filiales del grupo, ya auditados externamente para aquellas sociedades en las que se decida llevar a cabo este control adicional.

---

## **8. (Cont.) Seguimiento de auditorías externas de CCAA individuales y cumplimiento de plazos legales y de Grupo**

---

A excepción del caso de la auditoría externa del Grupo, que será competencia del experto en consolidación, una vez se haya concretado ya la firma con la que se va a realizar las auditorías externas de las CCAA individuales, el auditor interno, deberá solicitar y aprobar los planes de auditoría preparados por la firma de auditoría externa para garantizar que estos son razonables y que garantizan la obtención de las CCAA individuales auditadas antes de los plazos legalmente establecidos, pero también con anterioridad de los plazos internamente establecidos teniendo en cuenta los plazos para la elaboración de las CCAA consolidadas.

### **1. (Cons.) Consolidación de Grupo**

---

El Grupo Castiles pasará de encargar la preparación de las CCAACC a una firma externa, a que sean realizadas directamente por el experto en consolidación. Al carecer el Grupo Castiles de un software específico de consolidación, y teniendo en cuenta las múltiples tareas que el experto en consolidación tendrá que realizar durante este año en la labor de preparar a todas las empresas del Grupo para el proceso de consolidación, así como conocer bien el negocio, las distintas operativas que se dan en él, y las interrelaciones existentes entre las distintas empresas del grupo, creemos que lo más coherente es que la Consolidación del ejercicio 2023 se realice una Excel automatizada que el experto en consolidación preparará para tal efecto. El experto en consolidación también será el encargado de preparar un calendario en el que se indiquen los plazos fijados para cada una de las tareas que deben realizarse para poder obtener las CCAA consolidadas del grupo antes de la fecha máxima establecida para su depósito (31 de Julio del año siguiente).

Debe indicarse, que será el experto en consolidación el que deberá también definir la información que debe recibir de las distintas empresas del grupo para poder elaborar las CCAA consolidadas. Entre otros, deberían considerarse las siguientes:

- CCAA individuales de todas las sociedades del Grupo Castiles auditadas externamente (cuando sea aplicable) y firmadas por las personas con poderes para ello.
- Documento en el que todas las empresas del grupo indiquen la información cualitativa necesaria para la elaboración de la memoria de las CCAA consolidadas
- Circularizaciones realizadas por cada sociedad del grupo con el resto de sociedades del grupo para poder preparar los ajustes de circularización que sean necesarios.

Para conseguir el éxito de esta tarea será necesario llevar a cabo la fijación de plazos internos en los que el experto en consolidación deberá asegurarse, apoyándose en el auditor contable interno, que todas las sociedades que conforman el Grupo Castiles le envían la información necesaria antes de una fecha máxima que deberá fijar y comunicar internamente a todas las empresas del grupo para no bloquear el proceso de consolidación y poder cumplir con los plazos legalmente establecidos para la preparación y depósito de las CCAA consolidadas.

---

## **2. (Cons.) Estado de Información No Financiera (EINF) de Grupo**

---

El Grupo Castiles pasará de encargar la preparación de las CCAACC a una firma externa, a que este proyecto sea realizado internamente. En cuanto a la elaboración del EINF, puesto que este es un documento que, pese a tener que formar parte de las CCAACC, contiene principalmente información No Financiera (Social, Medio ambiental, de Negocio, Cultura de empresa, etc...), el experto en consolidación deberá formar un equipo multidisciplinar que incluya empleados de Castiles S.A. que sean expertos en cada una de las áreas sobre las cuales se debe incluir información en el EINF, y que se responsabilicen de la elaboración de ese contenido para el EINF. Este equipo multidisciplinar deberá preparar un calendario en el que se indiquen los plazos fijados para cada una de las tareas que deben realizarse para poder obtener el EINF del grupo para su incorporación a las CCAACC.

Debe indicarse, que será el experto en cada materia del equipo multidisciplinar el que deberá también definir la información que debe recibir de las distintas empresas del grupo, así como los plazos para poder elaborar EINF en la materia de la cual sea responsable.

---

## **3. (Cons.) Contratación de servicios de auditoría externa de cuentas anuales, así como para la preparación de cuentas anuales, con una firma de auditoría que pueda dar cobertura a esta obligación en todas las jurisdicciones locales en las que el Grupo ha decidido realizar auditoría externa**

El auditor contable interno, conjuntamente con el experto en consolidación, deberán buscar y selección una firma de auditoría externa (distintas a la prestadora de servicios de asesoramiento contable) que pueda ofrecer un servicio de auditoría externa de cuentas consolidadas del grupo, y de las CCAA de cada una de las sociedades del grupo que vayan a someterse a este proceso, así como de preparación de sus Estados Financieros. Debe mencionarse al respecto que no existe una exigencia de que el auditor que preste este servicio para las CCAA consolidadas, sea el mismo que lo preste para todas las CCAA individuales de las sociedades que componen el grupo, ya que la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 600 contempla este escenario. No obstante, nuestra recomendación, basa en motivos de eficiencia de recursos y agilidad de este proceso es que, entre el auditor contable interno y el experto en consolidación conseguían la contratar el servicio de auditoría externa a una única firma global sea capaz de ofrecer el servicio de auditoría externa tanto para las CCAA consolidadas como para las CCAA individuales de todas aquellas sociedades del Grupo para las que se decida realizar auditoría externa independientemente de la jurisdicción en la que se encuentren a través de su red de oficinas.

Además, también deberemos cerciorarnos de que esta firma es capaz de prestar el servicio de verificación del EINF del Grupo.

---

## **1. (Audit Int.) Definición de las normas y procedimientos internos que afecten a procesos administrativos, contables y/o financieros internos de las compañías del Grupo**

---

Con la finalidad de conseguir, en la mayor medida de lo posible, que todas las sociedades que integran el Grupo Castiles realicen una aplicación homogénea de diversos criterios contables, así como un grado de control interno aceptable en materia contable, administrativa y financiera, el auditor contable interno deberá diseñar, para posteriormente comunicar a todas las sociedades del grupo, las normas y

---

procedimientos internos que afecten a procesos administrativos, contables y/o financieros, que se quieran establecer. A modo de ejemplo, a continuación, se citan algunas normas/procedimientos internos sobre los que el auditor contable interno deberá establecer ciertas reglas internas:

- Aprobación por parte del Responsable de Controlling del Grupo de inversiones en activos fijos que superen un valor determinado.
- Definición del correcto circuito de Ventas (junto con la Responsable de Ventas).
- Definición del correcto circuito de Compras (junto con la Responsable de Compras).
- Definición de los procedimientos de existencias junto con el Responsable de Fabricación (consumo de órdenes de fabricación, fabricación productos finales, valoración de productos finales, realización mensual de inventario físico, etc.).
- Criterios de registro dotación clientes dudoso cobro.
- Criterios de registro dotación existencias obsoletas o de lenta rotación.
- Procedimientos para organización del cierre de final de mes.
- Normas contables detalladas para provisiones (auditoría anual, asesoría anual, otros servicios anuales, intereses de préstamos tanto intragrupo como bancarios, etc.).
- Normas contables detalladas para periodificaciones (licencias de software anuales, seguros anuales, otros servicios anuales, etc.).
- Normas contables detalladas para la clasificación de gastos según naturaleza y centro de coste.

---

## **2. (Audit Int.) Análisis y seguimiento recursos humanos existentes en departamentos de Administración todas las sociedades del Grupo**

El auditor contable interno deberá analizar los recursos humanos existentes en departamentos de Administración todas las sociedades del Grupo con la finalidad de garantizar que estos sean adecuados para ejecutar correctamente las tareas contables asignadas a este tipo de departamentos de conseguir, dando su opinión al responsable de RRHH de cada una de las sociedades que integran el Grupo sobre los cambios que crea que necesariamente se deben llevar a cabo en los mismos.

### **Área de Fiscalidad del Grupo**

En esta etapa se producirá en el área de Fiscalidad de Grupo un nuevo empleado en dependencia directa del Responsable de esta área. Este nuevo empleado fiscalista, deberá tener una buena base contable en fiscalidad internacional y a ser posible, deberá contar con experiencia laboral adquirida en grupos multinacionales, y a ser posible, en la matriz del mismo.

En esta etapa, el área de Fiscalidad del Grupo se centrará en establecer determinados controles internos para controlar el cumplimiento de la fiscalidad vigente en todas las jurisdicciones en las que éste está presente. Además, se buscará una mejora del actual asesoramiento fiscal del Grupo.

---

## TAREA /ELABORACIÓN

---

### 2. Compliance Fiscal – Control mediante Excel - Cumplimiento plazos

---

En esta etapa, se comenzará a realizar un control de Compliance fiscal a nivel Grupo para garantizar que todas las empresas del Grupo Castiles cumplen antes de la fecha límite establecida para ello con la presentación de los impuestos que les son aplicables en sus jurisdicciones. Para ello, el fiscalista elaborará anualmente un calendario fiscal para cada una de las entidades del Grupo basándose en el árbol de impuestos del Grupo creado en la etapa 1. Cada mes, deberá revisarlos para identificar qué impuestos se han devengado en qué sociedad del Grupo en ese mes, y así poder comunicarse con ellas para requerirles un justificante de que la presentación de dicho impuesto se ha realizado antes de la fecha límite establecida para ello.

### 3. Operativa Intercompany: preparación normativa intercompany precios y servicios grupo

Una vez comprendida las transacciones intercompany existentes entre las distintas empresas del Grupo (sean ventas de productos o prestaciones de servicios), el fiscalista deberá solicitar a la firma de asesoría fiscal un análisis benchmarking de las rentabilidades que obtienen empresas terceras que desarrollen la misma actividad, o similar, que el Grupo Castiles, para así averiguar las rentabilidades con terceros (márgenes de mercado) que se suelen obtener estas por la realización de las mismas transacciones con partes no relacionadas (no pertenecientes al mismo grupo de empresas) que se dan entre las distintas empresas que forman el Grupo Castiles. Una vez dichas rentabilidades de mercado sean conocidas, el fiscalista, con ayuda del área de Controlling para conocer los costes que dichas transacciones generan para las sociedades del grupo vendedoras/prestadoras de servicios, deberá fijar los márgenes intercompany que éstas deberán fijar cuando realicen este tipo de transacciones con otra sociedad del Grupo Castiles, creándose de esta manera una normativa interna de precios y márgenes intercompany.

---

### 4. Controlar novedades legislativas en materia fiscal

---

De manera similar a la acción realizada en el área de contabilidad del Grupo, el fiscalista buscará la suscripción a una plataforma de alertas de novedades legislativas en el ámbito fiscal que incluya todas las jurisdicciones en las que está presente el Grupo para garantizar el conocimiento de cualquier novedad legislativa en esta área, así como su comunicación a la sociedad afectada para proceder a su cumplimiento desde su entrada en vigor.

### 5. Contratación de servicios de asesoramiento fiscal con una firma externa con cobertura global

Como se ha comentado anteriormente en el área contabilidad, auditoría interna y consolidación, en colaboración con el auditor contable interno, el fiscalista, con el apoyo de su responsable, deberá asegurarse de que la firma localizada en la provincia de Castellón a la que se vaya a contratar el asesoramiento contable y fiscal posean oficinas en todos los países donde el Grupo Castiles tiene sociedades, y de que también tengan, no solo conocimiento en materia fiscalidad local de cada jurisdicción, sino también en materia de precios de transferencia y operativa intercompany para poder firmar una propuesta de asesoramiento contable y fiscal para el conjunto de sociedades del Grupo.

## 6. Precios de transferencia: análisis obligaciones locales y preparación forzosa

Una vez se ha logrado el conocimiento de la operativa intercompany existente en el Grupo Castiles, en esta segunda etapa, el fiscalista deberá averiguar con ayuda de la firma de asesoría fiscal, atendiendo a las dimensiones de cada una de las sociedades del Grupo que tenga un volumen relevante de transacciones intercompany anualmente, y de acuerdo a lo establecido por las legislaciones locales de cada país en el que estás se encuentran constituidas, qué sociedades del Grupo están obligadas a preparar documentación soporte, y cuáles no. Al ser este el primer año en el que se aborda precios de transferencia, creemos que la mejor opción es mantener un enfoque de mínimos, encargando a los asesores fiscales únicamente la preparación de la documentación de PT (Local Files) para aquellas empresas del Grupo Castiles que por mandato legal deben prepararla.

Adicionalmente, debe mencionarse que el Grupo Castiles, se verá obligado a preparar un documento denominado Master File de Grupo, donde se incluye diversa información sobre el Grupo (dimensiones, estructura, tipología de negocio, productos/servicios proporcionados).

### Área de Tesorería del Grupo

Este año se empezará a trabajar en las bases asentadas en el Año 1, lo que permitirá al Responsable de Tesorería y el Group CFO empezar a trabajar de manera más coordinada, planificada y preventiva con todas las empresas del Grupo.

TAREA	ELABORACIÓN
1. <b>Implantación de indicadores e informes que identifiquen con la suficiente anticipación la necesidad de llevar a cabo actividades de financiación y la mejor alternativa para cubrir dichas necesidades, tanto de circulante como de CAPEX.</b>	Ya se tienen todas las filiales con la misma recopilación de datos, el mismo informe y reportando de manera mensual. Se buscan mejoras tanto en la precisión como en la elaboración de la información, ya que todavía se hace en Excel. Se siguen analizando nuevos indicadores que puedan ser poco a poco incorporados a los informes (todavía no está homogeneizada toda la información relevante en el Grupo)
2. <b>Seguimiento mensual y detallado de la situación de Tesorería del Grupo junto con el Group CFO.</b>	Seguimiento Tesorería en Excel, algo más homogeneizado y comparado con importe Plan de Empresa. Mecánica de trabajo ya establecida con las empresas del Grupo
3. <b>Planificación anual, junto con el Group CFO, de las necesidades operativas de fondos (NOF) y necesidades de CAPEX (Capital Expenditure, Activo Fijo) de todas las</b>	Elaboración en Excel, algo más homogeneizado y comparado con importe Plan de Empresa.

empresas del grupo, así como su financiación (externa bancaria, vía ampliaciones de capital, vía préstamos intragrupo en el caso de las filiales, etc.).

**4. Control y apoyo en las necesidades de circulante de las sociedades filiales y la sociedad matriz.**

Información algo más homogeneizada y con un mismo archivo de Excel. Datos comparados con el plan de empresa y las necesidades de cash-flow planteadas a inicio de año

**5. Relación con bancos, negociaciones de financiación a nivel Grupo y de repartos de dicha financiación entre las empresas de grupo junto con el Responsable de Tesorería del Grupo.**

Tarea realizada con importes del plan de Empresa, pero a nivel interno, ya hay una mayor coordinación y visión a nivel Grupo, aunque estos datos no se comparten con los bancos por el carácter de compromiso que pueden adquirir (todavía no son datos precisos). Primer año de negociación de financiación para el conjunto del Grupo (acciones coordinadas desde la matriz).

**7. Búsqueda de eficiencias de Tesorería a nivel Grupo y decisiones de financiación.**

Análisis en detalle de la situación de Circulante de cada una de las empresas del Grupo así como de su estructura de financiación, con el objetivo de identificar los excedentes y déficits de liquidez y ver la mejor manera de "balancearlos" dentro del Grupo (decisiones de alargamiento o acortamiento de condiciones intragrupo, préstamos intragrupo de filiales con excedentes de liquidez a filiales con déficit, etc.).

**8. Controlar, junto con el Responsable de Tesorería, la exposición cambiaria tanto de la matriz como de las filiales e intentar mitigar sus efectos.**

Se hace un seguimiento e identificación en cada filial del Grupo de la exposición cambiaria (Circulante en divisa y préstamos en divisa), se identifica la exposición cambiaria analizando el promedio de saldos abiertos netos en divisa (clientes-proveedores), y se analiza cuál es la cobertura natural de las mismas (periodos de cobro y pago en divisa e importes de saldos abiertos similares, que "neteen" la exposición cambiaria)

**9. Seguimiento y control del impacto de los tipos de interés y gastos financieros en las empresas del Grupo. Apoyo en las negociaciones de**

Seguimiento rudimentario, en Excel y poco homogeneizado. Acciones independientes en cada filial del Grupo. Primer análisis y toma de acciones.

---

**condiciones con bancos locales en el caso de las filiales.**

---

**Área de Controlling y Desarrollo Tecnológico**

Este año se empezará a trabajar en las bases asentadas en el Año 1, aumentando poco a poco el nivel y precisión de los análisis, la rapidez en los mismos, y la comparabilidad de los datos, como es la comparabilidad con los planes de empresa.

Los recursos disponibles este año serán dos: el Responsable de Controlling y Desarrollo Tecnológico y el Controller Junior.

<b>TAREA</b>	<b>ELABORACIÓN</b>
<b>1. (C). Elaboración del Cuadro de Mando Integral, con la aprobación de los indicadores por parte de Dirección.</b>	Se integra el Plan de Empresa con el Cuadro de Mando Integral, para su comparación con el año en curso. También se integra la comparación con el año anterior. Todo elaborado en Excel
<b>2. (C). Homogeneización de la información y datos de gestión en las filiales del Grupo para poder extrapolar la elaboración de dicho Cuadro de Mando Integral, con el objetivo de tener un único informe a reportar a Dirección.</b>	Se termina consiguiendo homogeneizar el total de la información necesaria para los Cuadros de Mando. Se trabaja también en automatizar los reports en Excel al máximo
<b>4. (C). Diseño del modelo de plan de empresa para las sociedades del Grupo.</b>	Presentación a Dirección de un segundo diseño, más elaborado, automatizado y con vínculos entre los propios presupuestos. Se exige ya un Plan de Empresa más complejo, con un Presupuesto Comercial, Presupuesto de Producción y Existencias, Presupuesto de Compras, Presupuesto de Costes de Producción y Mano de Obra Directa y Presupuesto de Costes de Estructura. También se añadirá un primer presupuesto de Caja. Formación a cada una de las filiales para la elaboración de este nuevo plan de empresa

**5. (C). Controlling Financiero: Análisis detallado de los registros contables tanto de la matriz como de las filiales, para asegurar el buen uso de las naturalezas contables y de las analíticas (centros de coste) que luego servirán para los cálculos de costes.**

Mejora la elaboración y el conocimiento, más controlado, contrastado en Excel con cálculos coste, aunque sigue en Excel

**6. (C). Controlling de Gestión: Diseño y análisis de información.**

En Excel pero ya más homogeneizado y automatizado

**7. (C). Controlling Industrial: Apoyo al responsable de Fabricación en la elaboración de los costes de fabricación, así como en la elaboración de informes de indicadores claves para fábrica\*.**

En Excel pero ya más homogeneizado y automatizado

**8. (C) Controlling Comercial: Informes y análisis de las desviaciones entre el presupuesto comercial y las ventas reales\*\*.**

Reuniones con el Responsable Comercial para poder darle seguimiento a las Ventas. Elaboración de estos informes en Excel y de manera rudimentaria, no homogeneizadas muchas categorías

**9. (C) Implantación y seguimiento de un sistema de costes aplicable a todo grupo multinacional.**

Se decide implantar en todo el Grupo el sistema de costes completos por secciones, y se definen los costes directos e indirectos y los criterios de reparto tanto de las secciones principales como de las secciones auxiliares. Trabajo de cálculo de tarifas realizado en Excel y rudimentario, pero suficiente para homogeneizar criterios

**10. (C) Elaboración de un reporting consolidado, para un análisis y seguimiento mensual de la situación del grupo y de las desviaciones producidas.**

Elaboración en Excel de un reporting consolidado a partir de los KPIs del Cuadro de Mando Integral de las empresas individuales. Este será más extenso que los individuales ya que incluirá detalles de cada una de las empresas en términos de ventas, márgenes brutos, costes de producción, costes comerciales, costes de estructura, EBITDA, rotación de stocks, circulante, etc.

**11. (C) Planificación de los viajes de Controlling a las filiales, para el**

Planning improvisado y a demanda, con el objetivo de tener un mejor conocimiento de las filiales, sus procesos y necesidades

---

---

**desarrollo de informes ad-hoc,  
revisión de los procesos, informes y  
análisis actuales y mejora continua en  
el área de Controlling.**

**12. (D). Desarrollo Tecnológico: Diseñar  
un plan de implementación del ERP  
en cada filial. Implantaciones ERP**

Implementación Turquía y Alemania (equipo  
interno y externo de consultoría de software)

\*Indicar que respecto al punto 7, los principales análisis que se deberían de preparar para ayuda en la toma de decisiones en este año deberían de ser, aparte de los comentados en otros años, los siguientes:

- Análisis de la cuenta de Resultados Analítica.

\*\*Respecto al punto 8, los principales análisis que se deberían de preparar en colaboración con el Responsable de Fabricación en este año deberían de ser, aparte de los comentados en otros años, los siguientes:

- Productividad de Fábrica (tiradas reales de fabricación por secciones en comparación con las teóricas, paradas no planificadas, tiempos de fabricación, etc.).
- Valor de existencias obsoletas o de lenta rotación.

### Presupuesto Año 2

Tras relatar las tareas realizadas en el año 2, el presupuesto de costes e inversión de este mismo año sería el siguiente:

## Evolución de empresa individual a grupo multinacional

AREA	COSTE/INVERSIÓN	TIPO DE COSTE	AÑO	COSTE EMPRES	FECHA INICI	FECHA FIN
GENERAL	COSTE	LOZANCO CONSULTING SL HORAS CONSULTA	2	14.400 €	01/01/2024	31/12/2024
CONTROLLING	COSTE	SALARIO RESPONSABLE CONTROLLING	2	46.350 €	01/01/2024	31/12/2024
CONTROLLING	COSTE	SALARIO CONTROLLER 1	2	28.000 €	01/01/2024	31/12/2024
DESARROLLO TECNOLÓGICO	INVERSIÓN	DESARROLLO, CUSTOMIZACIONES Y PREPARACIÓN IMPLANTACIONES ERP	2	60.000 €	01/01/2024	31/12/2024
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Auditor contable interno	2	26.000 €	01/01/2024	31/12/2024
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Experto consolidación	2	26.000 €	01/01/2024	31/12/2024
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Suscripción novedades legislativas en materia contable	2	700 €	01/01/2024	31/12/2024
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Asesoramiento contable para todo el Grupo Castiles 2024 (1*)	2	12.000 €	01/01/2024	31/12/2024
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Preparación de cuentas anuales y auditoría externa CCAA individuales + auditoría externa CCAACC y verificación EINF Grupo (2*)	2	70.000 €	01/01/2024	31/12/2024
FISCALIDAD Y PT	COSTE	Responsable de Fiscalidad del Grupo	2	47.250 €	01/01/2024	31/12/2024
FISCALIDAD Y PT	COSTE	Fiscalista	2	26.000 €	01/01/2024	31/12/2024
FISCALIDAD Y PT	COSTE	Suscripción novedades legislativas en materia fiscal	2	900 €	01/01/2024	31/12/2024
FISCALIDAD Y PT	COSTE	Asesoramiento fiscal para todo el Grupo Castiles anual (1*)	2	14.400 €	01/01/2024	31/12/2024
FISCALIDAD Y PT	COSTE	Benchmarking para fijación política intercompany	2	5.000 €	01/01/2024	31/12/2024
FISCALIDAD Y PT	COSTE	Preparación Local Files obligatorios (3) + Master File	2	21.000 €	01/01/2024	31/12/2024
<b>TOTAL</b>				<b>398.000 €</b>		

AÑO	AÑO	COSTE	INVERSIÓN	TOTAL
AÑO 2	2	338.000 €	60.000 €	398.000 €

## Microsoft Project Año 2

Tras relatar las tareas realizadas en el año 2, estas se han plasmado por áreas en el Microsoft Project como se puede observar a continuación:

The screenshot shows the Microsoft Project interface for 'GRUPO CASTILES'. The project is scheduled from 2 ene 2023 to 31 dic 2026. The main task list is as follows:

ID	Nombre	Duración	Etiquetas	Inicio	Finalización
1	Año 1	260 días		2/1/2023	29/12/2023
33	Año 2	262 días		1/1/2024	31/12/2024
34	Area Tesorería	262 días	Tesorería	1/1/2024	31/12/2024
43	Area Controlling y Desarrollo Tecnológico	261 días	Controlling y Des. Tec.	2/1/2024	31/12/2024
58	Area Contabilidad, Auditoría y Consolidación	262 días	Conta, Audit y Conso	1/1/2024	31/12/2024
72	Area Fiscalidad y Precios de Transferencia	262 días	Fiscalidad y PT	1/1/2024	31/12/2024

### **5.3. Etapa 3: Digitalización, eficacia y eficiencia**

En este año, con la visión del Departamento clara, y con una alineación clara del área financiera con el resto de áreas del Grupo, es momento de emprender una mayor digitalización, en búsqueda de la mayor eficacia en la toma de decisiones, pero por supuesto, mayor eficiencia y rapidez en el trabajo. Por lo tanto, los objetivos de esta etapa, que también coincidirá con el año natural, irán enfocados a:

- Búsqueda de una mayor digitalización y rapidez en todas las áreas financieras, con implementación de herramientas que aporten un salto de calidad.
- Planificación de implementación de softwares y diseño de las personalizaciones de los mismos para que aporten valor a la empresa.

El comportamiento en este año del departamento podemos decir que es mayormente proactivo. El apoyo del área financiera a todo el Grupo es claro y durante los últimos años se han sentado las bases de una manera de trabajar y una forma de comunicación con el resto de áreas del Grupo que permite que la comunicación fluya tanto de manera vertical como horizontal y se pueda planificar y reaccionar con más tiempo con respecto a los cambios del negocio.

### **Área de Contabilidad, Auditoría Interna y Consolidación**

---

#### **TAREA /ELABORACIÓN**

---

#### **8. (Cont.) Seguimiento de auditorías externas de CCAA individuales y cumplimiento de plazos legales y de Grupo**

En esta etapa el auditor interno deberá incrementar la intensidad en el seguimiento de auditorías externas de CCAA individuales realizando para ello las siguientes acciones de apoyo a los departamentos de Administración de cada sociedad del Grupo en relación a las auditorías externas de las CCAA individuales:

- a) Revisión de los ajustes de auditoría externa propuestos. Apoyará la revisión de los ajustes propuestos durante la auditoría externa, y logrará el entendimiento de los mismos para poder analizar si son o no razonables y cómo evitarlos en un futuro.
- b) Revisión de los informes de mejoras elaborados por los auditores externos tras la realización de la auditoría externa. Apoyará al departamento de Administración de la sociedad para que acometa las mejoras de procedimientos y la atenuación de aquellos riesgos detectados por los auditores externos durante su trabajo de auditoría.

c) Revisión de los informes de auditoría externa emitidos. Deberá ser conocedor de la opinión emitida por los auditores externos y en el caso de que no sea favorable sin salvedades, deberá entender los motivos que han llevado a originar la salvedad u opinión negativa, así como garantizar que en ningún caso se obtiene una opinión denegada por el hecho de que los auditores no hayan podido acceder a la información necesaria para emitir una opinión. En relación a este apartado, recomendamos la fijación de una políticas de “Salvedades 0” dirigida a lograr que todos los informes de auditoría externa contengan opiniones favorables sin salvedades, adoptando todas aquellas mejoras detectadas por los auditores que pudieran no permitir ese resultado, así como organizado auditorias preliminares que se realicen con anterioridad a la finalización del ejercicio contable con la finalidad de poder adelantar a un momento anterior a la realización oficial de la auditoría externa todos aquellos problemas que pudieran originar la no obtención de un informe favorable sin salvedades.

---

#### **4. (Cons) Revisión de criterios contables de matriz y de otras filiales para**

El experto en consolidación deberá analizar detalladamente los criterios contables y normas de valoración seguidos en la contabilidad de Castiles S.A. como matriz del Grupo Castiles, y comprobar que estos son los que efectivamente están aplicando todas las sociedades del Grupo al haber sido previamente comunicados por el auditor contable interno. Esto es muy importante ya que, de acuerdo a la normativa de consolidación, todos los estados financieros que se incorporen a la consolidación del grupo, deberán seguir estos mismos criterios para que no sea necesario realizar ajustes de homogeneización en este sentido. En el caso en el que dichas normas y criterios fueran coincidentes con los de la matriz, dichas contabilidades no tendrán que ser objeto de ajustes de homogeneización antes de proceder a su integración en el consolidado. No obstante, en el caso contrario, habría diversas formas de actuar. Con la finalidad de reducir al mínimo el número de ajustes de consolidación, creemos que lo más sencillo sería que el experto en consolidación tratara, apoyándose en el equipo de Administración de la sociedad en cuestión que no está siguiendo las mismas normas/criterios contables que la matriz para algún aspecto de la contabilidad, de conseguir que los criterios de la matriz fueran adoptados en dicha filial. En aquellos casos en los que no fuera posible porque los criterios de la matriz no fueran permitidos por la normativa contable del país de dicha filial, el experto en consolidación se vería obligado a entender a la perfección el criterio distinto aplicado en la contabilidad de esa filial para posteriormente preparar el correspondiente ajuste de homogeneización que acompañaría la entrada de los estados financieros de la filial en el consolidado.

---

#### **3. (Audit Int.) Elaboración de Código de Auditoría Interna Contable**

Se elaborará por parte del auditor contable interno un manual de auditoría interna en el que se detallan los procesos de auditoría interna que se aplicarán cuando comiencen a programarse en el área auditorías internas periódicas que se llevarán a cabo en las distintas sociedades que integran el Grupo Castiles para asegurar un correcto control contable interno de todas las sociedades integrantes del Grupo. Entre otros aspectos, contendrá:

- Normativas intragrupo, cuyo cumplimiento, deben comprobarse durante la auditoría interna.

---

- Revisiones de la contabilidad y comprobaciones de la veracidad de los saldos contables que deben realizarse. Por ejemplo:

- Saldo Vencidos de Clientes.
- Saldo Pendientes de Pago Proveedores.
- Provisiones no justificadas.
- Saldo vencido de Clientes Intragrupo.
- Saldo vencido de Proveedores Intragrupo.
- Préstamos Intragrupo.

- Determinación de los %s de materialidad en base a las cifras de negocio de la sociedad auditada internamente (más exhaustiva que las auditorías externas por el conocimiento del negocio) para la selección de pruebas de auditoría.

---

#### **4. (Audit. Int.) Análisis y seguimiento recursos humanos existentes en departamentos de Administración todas las sociedades del Grupo**

El auditor contable interno deberá analizar los recursos humanos existentes en departamentos de Administración todas las sociedades del Grupo con la finalidad de garantizar que estos sean adecuados para ejecutar correctamente las tareas contables asignadas a este tipo de departamentos de conseguir, dando su opinión al responsable de RRHH de cada una de las sociedades que integran el Grupo sobre los cambios que crea que necesariamente se deben llevar a cabo en los mismos.

### **Área de Fiscalidad del Grupo**

---

#### **TAREA /ELABORACIÓN**

---

#### **2. Compliance Fiscal – Control mediante Excel - Cumplimiento plazos + revisión contenido**

---

Al control de plazos de presentación de impuesto por parte de todas las sociedades del Grupo que se venía realizando por el fiscalista del Grupo, en esta etapa se añadirá también un control del contenido de las declaraciones fiscales presentadas por todas las sociedades del Grupo. Para ello, el fiscalista comenzará a solicitar que, antes de proceder a la presentación de la declaración del impuesto, se le envíe con anterioridad el borrador de dicha presentación, para su revisión y posterior aprobación si procede, o indicación de corrección necesaria, antes de que la sociedad del Grupo pueda proceder a su presentación.

### **3. Operativa Intercompany: revisión correcta aplicación normativa intercompany precios y servicios grupo**

En esta etapa el fiscalista, con carácter mensual, el fiscalista seleccionará aleatoriamente varias de las transacciones intercompany más significativas en importe que se hayan producido durante el mes, para comprobar que efectivamente se está cumpliendo la normativa interna de precios y márgenes intercompany generada en la etapa anterior, reforzando la necesidad de su cumplimiento en aquellos casos en los que detecte que no se está aplicando.

### **6. Precios de transferencia (PT): análisis obligaciones locales y preparación forzosa+ conveniente**

En esta tercera etapa, el fiscalista propondrá al Responsable del área, para qué empresas cree que, aunque no estén obligadas por su legislación, es conveniente que se prepare documentación de PT al considerarse que el riesgo de ajuste de PT en caso de inspección es relevante. Para la selección de éstas empresas recomendamos la fijación por parte del área de fiscalidad del grupo de una serie de criterios internos para decidir si una sociedad debe o no preparar documentación de PT en aquellos casos en los que, por imperativo legal, no sea necesario. Recomendamos que cuando se fijen los criterios internos concretos a tener en cuenta, éstos se basen en: nivel de pérdidas obtenidas por la sociedad durante el año, importe de reservas negativas acumuladas, nivel de desarrollo de equipos inspectores locales en materia de PT, volumen de operaciones intercompany respecto al total de transacciones de la sociedad del Grupo, entre otros.

En general, aquellas sociedades en las que el volumen de operaciones intercompany sea elevado, en las que su rentabilidad pueda ser cuestionada, y en la que exista un mayor desarrollo de la legislación fiscal en materia de PT, serán las que deberían ser objeto de preparación voluntaria de su documentación de PT.

### **Área de Tesorería del Grupo**

El trabajo del Responsable de Tesorería este año es mucho más proactivo, planificado y controlado que en otros años. Es el momento de dar el salto, junto con el Responsable de Controlling y Desarrollo Tecnológico, a la digitalización de los informes e información que trabaja con las empresas del Grupo. Será una tarea importante de diseño y elaboración en la BI, y de formación al personal para que puedan explorar y analizar mejor la información y ser más eficaces en las acciones tomadas, y más eficientes en cuanto a su elaboración.

<b>TAREA</b>	<b>ELABORACIÓN</b>
<b>2. Seguimiento mensual y detallado de la situación de Tesorería del Grupo junto con el Group CFO.</b>	Seguimiento Tesorería en Excel, algo más homogeneizado y comparado con importe Plan de Empresa. Mecánica de trabajo ya establecida con las empresas del Grupo

**3. Planificación anual, junto con el Group CFO, de las necesidades operativas de fondos (NOF) y necesidades de CAPEX (Capital Expenditure, Activo Fijo) de todas las empresas del grupo, así como su financiación (externa bancaria, vía ampliaciones de tapial, vía préstamos intragrupo en el caso de las filiales, etc.).**

Elaboración en Excel, totalmente homogeneizada, comparada con importe Plan de Empresa y con mucho mayor nivel de detalle

**4. Control y apoyo en las necesidades de circulante de las sociedades filiales y la sociedad matriz.**

Información totalmente homogeneizada en archivos Excel, mejor conocimiento de la información y planificación de las propias empresas del Grupo, lo que ofrece mejores y más precisas previsiones. Se empiezan a elaborar en Excel un Cuadro de Mando específico de Tesorería, centrado en las posiciones del Balance, Necesidades Operativas de Fondos, Descomposición del Ciclo de Maduración y evolución, Flujo de Caja y Flujo de Caja Libre.

**5. Relación con bancos, negociaciones de financiación a nivel Grupo y repartos de dicha financiación entre las empresas de grupo junto con el Responsable de Tesorería del Grupo.**

Tarea realizada con importes del plan de Empresa, ya se comparten mayores datos de los planes de empresa con los bancos, total coordinación a nivel Grupo de la financiación con bancos.

**6. Búsqueda de eficiencias de Tesorería a nivel Grupo y decisiones de financiación.**

Análisis en detalle de la situación de Circulante de cada una de las empresas del Grupo así como de su estructura de financiación, con el objetivo de identificar los excedentes y déficits de liquidez y ver la mejor manera de "balancearlos" dentro del Grupo (decisiones de alargamiento o acortamiento de condiciones intragrupo, préstamos intragrupo de filiales con excedentes de liquidez a filiales con déficit, etc.).

**7. Controlar, junto con el Responsable de Tesorería, la exposición cambiaria tanto de la matriz como de las filiales e intentar mitigar sus efectos.**

Analizado y "balanceado" al máximo nivel las coberturas naturales, se implementa en una filial a modo prueba una estrategia de cobertura de la exposición cambiaria abierta con contratación de seguros de cambio (Forward). Seguimiento del efecto de esta política.

---

**8. Seguimiento y control del impacto de los tipos de interés y gastos financieros en las empresas del Grupo. Apoyo en las negociaciones de condiciones con bancos locales en el caso de las filiales.**

Acciones más organizadas y coordinadas, información más homogénea y analizada de manera recurrente, aunque todavía en Excel.

### Área de Controlling y Desarrollo Tecnológico

Este año el área de Controlling es la principal área que debe de impulsar el salto tecnológico y la digitalización, con la implementación del software de Business Intelligence y promoviendo la democratización del dato.

Los recursos disponibles en esta etapa ya serán tres: Responsable de Controlling y Desarrollo Tecnológico, Controller Junior 1 y Controller Junior 2.

TAREA	ELABORACIÓN
1. (C). Elaboración del Cuadro de Mando Integral, con la aprobación de los indicadores por parte de Dirección.	Se diseña en la BI el Cuadro de Mando Integral, integrado con el Plan de Empresa y la comparación también con el año anterior
2. (C). Mejora continua de los indicadores actuales, del reporting actual y búsqueda continua de nuevos indicadores de desempeño clave para la compañía.	Proceso continuo
3. (C) Con todas las filiales con el mismo informe y con la información homogeneizada (aun sin los mismos sistemas), elaborar el primer Cuadro de Mando Integral consolidado.	Elaborado en Excel mejorando reports y automatizando, con un mejor detalle intragrupo para una mejor consolidación, y además ligándolo al plan de empresa
4. (C). Diseño del modelo de plan de empresa para las sociedades del Grupo.	Presentación a Dirección de un tercer diseño, apoyado en el diseño del año anterior, con un desarrollo de presupuesto por departamento, y con una elaboración de un Balance

---

	Previsional). Apoyo en la BI para construcción de este presupuesto (sigue siendo en Excel, pero su elaboración con datos de la BI es más sencilla).
<b>5. (C) Elaboración del plan de empresa y presupuesto consolidado.</b>	Elaborado en Excel, conjunto de todos los planes de empresa, crear una plantilla que esté lo más automatizada posible.
<b>6. (C) Elaboración de un reporting consolidado, para un análisis y seguimiento mensual del grupo y de las desviaciones producidas.</b>	Diseño del reporting consolidado en la BI, integrado con el Plan de Empresa consolidado.
<b>7. (C). Controlling Financiero: Análisis detallado de los registros contables tanto de la matriz como de las filiales, para asegurar el buen uso de las naturalezas contables y de las analíticas (centros de coste) que luego servirán para los cálculos de costes*.</b>	Ya hay reports en BI para identificar descuadres, contabilizaciones erróneas, etc.
<b>8. (C). Controlling de Gestión: Diseño y análisis de información**.</b>	Pasado reporting a BI
<b>9. Controlling de Gestión: Análisis de información de competidores disponible en el mercado (bases de datos mercantiles, bases de datos estadísticas, bases de datos de tráfico portuario e internacional para analizar exportaciones, etc.).</b>	Estos análisis se realizarán en Excel, de manera rudimentaria y sin información homogeneizada, descargada de BBDD estilo INFOCIF o similar
<b>10. (C). Controlling Industrial: Apoyo al responsable de Fabricación en la elaboración de los costes de fabricación, así como en la elaboración de informes de indicadores claves para fábrica.</b>	Pasado reporting a BI
<b>11. (C) Controlling Comercial: Informes y análisis de las desviaciones entre el</b>	En Excel pero ya más homogeneizado y automatizado

---

**presupuesto comercial y las ventas reales.**

**12. (C) Implantación y seguimiento de un sistema de costes aplicable a todo grupo multinacional.**

El sistema de costes completos por secciones está totalmente implementado y homogeneizado en el Grupo. Los trabajos de cálculo y actualización de tarifas ya están más automatizados, y se diseñan informes en la BI para que sea más fácil la extracción de la información

**13. (C) Planificación de los viajes de Controlling a las filiales, para el desarrollo de informes ad-hoc, revisión de los procesos, informes y análisis actuales y mejora continua en el área de Controlling.**

Planning planificado y con objetivos, con un conocimiento más extenso de las necesidades y puntos débiles de cada filial

**14. (D). Desarrollo Tecnológico: Diseñar un plan de implementación del ERP en cada filial. Implantaciones ERP**

Implementación Brasil e Italia (equipo interno y externo de consultoría de software)

**15. (D) Desarrollo Tecnológico: Implementar un software de Business Intelligence (BI), para poder diseñar el Cuadro de Mando Integral desde ella, así como poder diseñar y desarrollar nuevos informes de diferentes tipos de información y democratizar el dato.**

Tras tener casi todas las sociedades con el mismo ERP y con una Base de Datos (BBDD) homogénea, es momento de decidir una BI para poder explotar y democratizar el dato. Tras un análisis del mercado, la mejor opción es Power BI y se procederá a implementarla, diseñando las conexiones con la BBDD del ERP, los cubos de información y los primeros informes

**16. Desarrollo Tecnológico: Implantación de Software de gestión documental, flujos de aprobación y contabilización de facturas de proveedores**

Cumpliendo con los objetivos de digitalización, se decide implementar Therefore como sistema de gestión documental, flujos de aprobación y contabilización de facturas de proveedores, documentos legales y otros flujos de información y gestión documental que necesite la empresa

\*Indicar que respecto al punto 7, los principales análisis que se deberían de preparar para ayuda en la toma de decisiones en este año deberían de ser, aparte de los comentados en otros años, los siguientes:

## Evolución de empresa individual a grupo multinacional

- Análisis de las desviaciones de los presupuestos por Departamento.

\*\*Respecto al punto 8, los principales análisis que se deberían de preparar en colaboración con el Responsable de Fabricación en este año deberían de ser, aparte de los comentados en otros años, los siguientes:

- Informes para analizar los costes de fabricación imputados a cada orden de fabricación, y sus variaciones.

### Presupuesto Año 3

Tras relatar las tareas realizadas en el año 3, el presupuesto de costes e inversión de este mismo año sería el siguiente:

AREA	COSTE/INVERSIÓN	TIPO DE COSTE	AÑO	COSTE EMPRES	FECHA INICI	FECHA FIN
GENERAL	COSTE	LOZANCO CONSULTING SL HORAS CONSULTA	3	9.600 €	01/01/2025	31/12/2025
CONTROLLING	COSTE	SALARIO RESPONSABLE CONTROLLING	3	47.741 €	01/01/2025	31/12/2025
CONTROLLING	COSTE	SALARIO CONTROLLER 1	3	28.840 €	01/01/2025	31/12/2025
CONTROLLING	COSTE	SALARIO CONTROLLER 2	3	28.000 €	01/01/2025	31/12/2025
DESARROLLO TECNOLÓGICO	INVERSIÓN	DESARROLLO, CUSTOMIZACIONES Y PREPARACIÓN IMPLANTACIONES ERP	3	60.000 €	01/01/2025	31/12/2025
DESARROLLO TECNOLÓGICO	INVERSIÓN	CONTRATACIÓN E IMPLEMENTACIÓN BI	3	32.000 €	01/03/2025	30/07/2025
DESARROLLO TECNOLÓGICO	INVERSIÓN	CONTRATACIÓN E IMPLEMENTACIÓN SOFTWARE GESTIÓN DOCUMENTAL	3	11.000 €	01/01/2025	31/03/2025
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Auditor contable interno	3	26.780 €	01/01/2025	31/12/2025
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Experto consolidación	3	26.780 €	01/01/2025	31/12/2025
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Suscripción anual novedades legislativas en materia contable	3	700 €	01/01/2025	31/12/2025
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Asesoramiento contable para todo el Grupo Castiles 2025 (3*)	3	12.600 €	01/01/2025	31/12/2025
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Preparación de cuentas anuales y auditoría externa CCAA individuales + auditoría externa CCAACC y verificación EINF Grupo (4*)	3	72.000 €	01/01/2025	31/12/2025
FISCALIDAD Y PT	COSTE	Responsable de Fiscalidad del Grupo	3	48.195 €	01/01/2025	31/12/2025
FISCALIDAD Y PT	COSTE	Fiscalista	3	28.600 €	01/01/2025	31/12/2025
FISCALIDAD Y PT	COSTE	Suscripción novedades legislativas en materia fiscal	3	900 €	01/01/2025	31/12/2025
FISCALIDAD Y PT	COSTE	Asesoramiento fiscal para todo el Grupo Castiles	3	15.000 €	01/01/2025	31/12/2025
FISCALIDAD Y PT	COSTE	Preparación Local Files obligatorios y convenientes (4) + Master File	3	23.000 €	01/01/2025	31/12/2025
<b>TOTAL</b>				<b>471.736 €</b>		

AÑO	AÑO	COSTE	INVERSIÓN	TOTAL
AÑO 3	3	368.736 €	103.000 €	471.736 €

### Microsoft Project Año 3

Tras relatar las tareas realizadas en el año 3, estas se han plasmado por áreas en el Microsoft Project como se puede observar a continuación:

Nombre	Vista r...	As...	Duración	Depende de	Etiquetas	Inicio	Finalización
1 > Año 1			260 días			2/1/2023	29/12/2023
33 > Año 2			262 días	1		1/1/2024	31/12/2024
79 > Año 3			261 días	33		1/1/2025	31/12/2025
80 > Area Tesorería			261 días		Tesorería X	1/1/2025	31/12/2025
88 > Area Controlling y Desarrollo Tecnológico			261 días		Controlling y Des. Tec. X	1/1/2025	31/12/2025
104 > Area Contabilidad, Auditoría y Consolidación			261 días		Conta, Audit y Conso X	1/1/2025	31/12/2025
119 > Area Fiscalidad y Precios de Transferencia			261 días		Fiscalidad y PT X	1/1/2025	31/12/2025

## **5.4. Etapa 4: Consolidación de la digitalización, democratización del dato y mejora continua**

En este año se dará un impulso al uso de la digitalización ya implementada en la mayoría de área, y se abordarán proyectos de digitalización en otras todavía no digitalizadas. Además, se buscará aportar desde el área financiera a otras áreas mediante la digitalización y la democratización del dato, dando acceso a las nuevas herramientas a responsables de otras áreas, con el objetivo de promover su uso y la integración de los principales responsables de la empresa en la digitalización del área financiera. Por lo tanto, los objetivos de este año irán enfocados a:

- Promoción de las herramientas de digitalización.
- Democratización del dato: Trabajar junto con los responsables de otras áreas y gerentes para explotar las nuevas herramientas vía preparación de nuevos informes, configurar alertas, formación del uso de informes dinámicos y de exploración del dato, etc.
- Conseguir un cambio de mentalidad en cuanto a los flujos de información de la empresa y el acceso rápido e instantáneo a la información y al dato por parte de los principales responsables del grupo.
- Mejora continua: Aumentar la capacidad analítica de la empresa explorando nuevas áreas de la empresa no exploradas todavía por la dificultad de automatización del dato

El comportamiento en este año del departamento será eminentemente proactivo y con visión de explorar los nuevos paradigmas que plantean la digitalización de la empresa.

## **Área de Contabilidad, Auditoría Interna y Consolidación**

---

### **TAREA /ELABORACIÓN**

---

#### **1. (Cons.) Consolidación de Grupo**

Una vez el experto en consolidación ya conoce la dinámica de consolidación del Grupo, creemos que será un momento idóneo para que éste empiece a investigar los distintos softwares de consolidación existentes en el mercado que, en su opinión podrían encajar para realizar todo el proceso de consolidación. Durante este año, tras realizar una primera selección, el experto en consolidación contactará con las empresas propietarias del software para conseguir información adicional de la herramienta y pedir una demostración de aquellas que realmente le convenzan. Si tras la misma, queda satisfecho, se pediría un presupuesto en el que quede relatado el coste de adquisición y mantenimiento de la misma, acompañado siempre de un calendario de implantación en el que se muestren las distintas fechas en las que se abordará cada una de las etapas de la implantación, y en el que se indique la fecha de finalización esperada para la implantación completa de la herramienta ya testeada y aceptada en un entorno de Producción.

Destacar que, durante todo este proceso será muy importante contar con el apoyo del departamento de Informática de Castiles S.A. para que estos puedan evaluar si las herramientas que se están valorando cumplen con todas las especificaciones técnicas necesarias y para que este también se pueda hacer cargo de la parte técnica del proyecto de implantación.

---

#### **5. (Audit Int.) Planificación de las auditorías internas y viajes a las filiales, tanto los suyos como los de su equipo de auditoría**

---

A principios de año se elaborará un calendario en el que se indiquen las auditorías internas, así como la duración de las mismas (recomendamos 2 semanas para cada una), que van a realizar el Responsable del área, así el auditor contable interno durante el año a cada una de las sociedades integrantes del Grupo Castiles.

Recomendamos que, por lo menos al principio, dichas auditorías contables internas se realicen de manera presencial, visitando las sociedades del Grupo a auditar internamente, con la finalidad de poder conseguir una mejor visión del negocio desarrollado en dicha sociedad y de los equipos que componen la misma, con especial atención a los equipos de Compras, Ventas, y Finanzas/Administración, por el impacto que el desempeño de dichos departamentos tiene en los estados financieros y contables de la sociedad.

Antes de realizar la elaboración del calendario de visitas de auditoría interna, será muy importante, fijar los criterios en los que se va a basar el Responsable del área para fijar qué filiales deben visitarse con una prioridad superior. En nuestra opinión, los criterios a valorar serán los siguientes:

- Número, frecuencia y magnitud de incorrecciones detectadas durante las revisiones de los cierres contables.
- Nivel de los recursos del departamento de Administración/Finanzas de la sociedad del grupo y grado de adecuación de los mismos a las necesidades de la filial.
- Peso del INCN de la sociedad del grupo en relación con el Consolidado.

## **Área de Fiscalidad de Grupo**

---

### **TAREA /ELABORACIÓN**

---

#### **2. Compliance Fiscal – Migración a software compliance fiscal**

Una vez el fiscalista ya está muy familiarizado con el árbol fiscal del Grupo Castiles y las distintas empresas del Grupo ya han adquirido el hábito de reportar al fiscalista para asegurar un buen compliance fiscal, en esta etapa el fiscalista se centrará en simplificar y digitalizar el proceso de revisión de compliance fiscal con la finalidad de lograr una mejora en la eficiencia de recursos empleados en esta tarea, tanto por parte de las empresas del Grupo, como por parte del propio fiscalista. El fiscalista actuará en este sentido de manera similar a cómo el experto en consolidación llevará a cabo el proceso de búsqueda e implantación de un software de consolidación. Tras realizar una primera selección entre las herramientas más actuales en esta materia (por ejemplo, OneSource, que es un software de compliance fiscal desarrollado por la prestigiosa Thomson Reuters), el fiscalista se pondrá en contacto con las empresas propietarias del software para conseguir información adicional de la herramienta y pedir una demostración de aquellas que realmente le convenzan. Si tras la misma, queda satisfecho, se pedirá un presupuesto en el que quede relatado el coste de adquisición y mantenimiento de la misma, acompañado siempre de un calendario de implantación en el que se muestren las distintas fechas en las que se abordará cada una de las etapas de la implantación, y en el que se indique la fecha de finalización esperada para la implantación completa de la herramienta ya testeada y aceptada en un entorno de Producción.

Al igual que en cualquier proyecto de implantación de software, será muy importante contar con el apoyo del departamento de Informática de Castiles S.A. para que estos puedan evaluar si las herramientas que se están valorando cumplen con todas las especificaciones técnicas necesarias y para que este también se pueda hacer cargo de la parte técnica del proyecto de implantación. Una vez la implantación de la herramienta de Compliance fiscal haya finalizado, el fiscalista deberá recibir por parte del implantador una formación en la misma que posteriormente tendrá que ser transmitida a las distintas empresas del grupo que la utilizarán para canalizar a través de ella todos los flujos de información referentes al compliance fiscal

#### **7. Búsqueda de eficiencias fiscales**

Una vez la función de compliance fiscal y vigilancia de riesgos fiscales haya sido consolidada en el Grupo Castiles, es el momento de que el fiscalista potencie todas aquellas tareas relacionadas con la búsqueda de eficiencias fiscales. Para ello llevará a cabo su objetivo a través de dos vías de actuación:

a) Análisis de las ineficiencias fiscales que afectan a las declaraciones fiscales de cada una de las empresas del Grupo (no deducibilidad de ciertos gastos por falta de documentación soporte, provisiones no deducibles, etc...) y puesta en marcha de planes locales para revertirlas o minimizarlas en la medida de lo posible.

b) Análisis de incentivos fiscales existentes en cada una de las legislaciones fiscales de las empresas del Grupo y estudio de su posible aplicabilidad en cada una de las filiales.

Para llevar a cabo estas tareas será indispensable que el fiscalista se apoye en el conocimiento que el personal de cada una de las sociedades del Grupo, así como sus asesores fiscales, tienen sobre la legislación fiscal del país donde la sociedad del Grupo se encuentra ubicada.

---

## 8. Estudio conveniencia Consolidación fiscal en España

Considerando esta etapa como aquella en la que el fiscalista ya ha establecido todas las medidas necesarias para cubrir el Compliance fiscal del Grupo, así como sus riesgos fiscales, creemos que es la etapa idónea para que el fiscalista estudie la conveniencia o no de realizar, junto con la asistencia de los asesores fiscales, una consolidación fiscal en España al existir dos empresas del grupo localizadas en este país (Castiles S.A. y Pamalca S.A.). Para ello, deberá analizar, en primer lugar si legalmente existe esta opción (atendiendo a la vinculación existente entre estas dos empresas, asumimos que sí sería posible) para posteriormente analizar las ventajas fiscales que optar por esta opción supondría en términos fiscales para el Grupo Castiles en contraposición a que se produzca la tributación individual de Castiles S.A. y Pamalca S.A. (dependerá en gran medida de los resultados finales obtenidos por ambas empresas del grupo, el volumen de transacciones intercompany existente entre ellas, etc...). En dicho estudio no deberá sólo evaluarse el potencial ahorro fiscal que la opción de la consolidación fiscal supondría para el Grupo Castiles, sino también los costes que en términos de recursos humanos (dedicación del fiscalista del Grupo) y económicos (mayor apoyo de los asesores fiscales), supondría para el Grupo, y analizar si en neto, esta opción sería más atractiva que optar por la tributación individual.

Debe tenerse en cuenta que, para tomar esta decisión, no deberá únicamente analizarse la última información financiera disponible, sino que también se deberán tener en cuenta los datos financieros proyectados, mínimo para los próximos 5 años, con la finalidad de evaluar el ahorro fiscal, o no, que podría suponer la consolidación fiscal en ese periodo, al ser un hecho que, si se opta por la tributación en consolidación fiscal un año para un conjunto de sociedades, se recomienda mantener dicha forma de tributación durante varios años para no incrementar la probabilidad de ser sujeto de una inspección fiscal.

### Área de Tesorería del Grupo

Este año el Responsable de Tesorería debe de inculcar y formar en el uso de los nuevos sistemas de reporting (BI) a todas las personas del Grupo implicadas en la gestión de la Tesorería, para conseguir una democratización del dato, trabajar de manera más digitalizada, eficiente y coordinada en todo el Grupo.

TAREA	ELABORACIÓN
<p><b>1. Implantación de indicadores e informes que identifiquen con la suficiente anticipación la necesidad de llevar a cabo actividades de financiación y la mejor alternativa para cubrir dichas necesidades, tanto de circulante como de CAPEX</b></p>	<p>Se diseñan los informes trabajados hasta ahora en Excel en la BI, y se explora en mayor profundidad los datos con el objetivo de elaborar nuevos informes antes no elaborados por su laboriosa elaboración manual, o simplemente por la falta del acceso a información rápida y precisa.</p>
<p><b>2. Seguimiento mensual y detallado de la situación de Tesorería del Grupo junto con el Group CFO.</b></p>	<p>Se valora implementar un software de Tesorería o potenciar al máximo herramientas satélites de SAGE, para una mejor gestión de la Tesorería y una mayor digitalización. La información ya es homogénea, existente en la BI y comparada con el Presupuesto de Tesorería</p>
<p><b>3. Planificación anual, junto con el Group CFO, de las necesidades operativas de fondos (NOF) y necesidades de CAPEX (Capital Expenditure, Activo Fijo) de todas las empresas del grupo, así como su financiación (externa bancaria, vía ampliaciones de tapial, vía préstamos intragrupo en el caso de las filiales, etc.).</b></p>	<p>Elaboración Tesorería en Excel o Software Tesorería, más homogeneizado y comparado con Presupuesto Tesorería específico</p>
<p><b>4. Control y apoyo en las necesidades de circulante de las sociedades filiales y la sociedad matriz.</b></p>	<p>Desarrollados los reports del año 3 en la BI para todo el Grupo. Formación de los usuarios clave.</p>
<p><b>5. Relación con bancos, negociaciones de financiación a nivel Grupo y de repartos de dicha financiación entre las empresas de grupo junto con el Responsable de Tesorería del Grupo.</b></p>	<p>Tarea realizada con importes de un presupuesto de tesorería y ya se comparte más información interna con los bancos.</p>
<p><b>6. Búsqueda de eficiencias de Tesorería a nivel Grupo y decisiones de financiación.</b></p>	<p>Análisis en detalle de la situación de Circulante de cada una de las empresas del Grupo, así como de su estructura de financiación, con el objetivo de identificar los excedentes y déficits de liquidez y ver la mejor manera de "balancearlos" dentro del Grupo (decisiones de</p>

alargamiento o acortamiento de condiciones intragrupo, préstamos intragrupo de filiales con excedentes de liquidez a filiales con déficit...)

**7. Controlar, junto con el Responsable de Tesorería, la exposición cambiaria tanto de la matriz como de las filiales e intentar mitigar sus efectos.**

Estrategia de cobertura con Forwards probada y validada, se extrapola a todas las filiales con una significativa exposición cambiaria. Acción coordinada y clara para cubrir casi la totalidad de la exposición cambiaria no cubierta con una cobertura natural.

**8. Seguimiento y control del impacto de los tipos de interés y gastos financieros en las empresas del Grupo. Apoyo en las negociaciones de condiciones con bancos locales en el caso de las filiales.**

Seguimiento desde la BI con reports diseñados para ello

### Área de Controlling y Desarrollo tecnológico

Este año el Responsable de Controlling debe de inculcar y formar en el uso de los nuevos sistemas de reporting (BI) a responsables de diversa índole en el Grupo, con el objetivo de que la BI sea la fuente más fiable, precisa y rápida de los datos de la empresa que exista, y, por otra parte, para democratizar el dato. Todo esto, mientras sigue desarrollando nuevos informes, pensando en nueva información que antes no se estaba capturando y que ahora podrá capturarse y analizarse al tener una BI, y seguir liderando el proceso de digitalización de la empresa.

Los recursos disponibles en esta etapa seguirán siendo 3: Responsable de Controlling y Desarrollo Tecnológico, Controller Senior 1 y Controller Junior 2.

TAREA	ELABORACIÓN
1. (C). Mejora continua de los indicadores actuales, del reporting actual y búsqueda continua de nuevos indicadores de desempeño clave para la compañía.	Proceso continuo
	Pasado reporting a BI

2. (C) Con todas las filiales con el mismo informe y con la información homogeneizada (aun sin los mismos sistemas), elaborar el primer Cuadro de Mando Integral consolidado.

3. (C) Elaboración del plan de empresa y presupuesto consolidado.

Integración de dicho presupuesto consolidado con la BI

4.

(C). Controlling Financiero: Análisis detallado de los registros contables tanto de la matriz como de las filiales, para asegurar el buen uso de las naturalezas contables y de las analíticas (centros de coste) que luego servirán para los cálculos de costes.

Se siguen desarrollando reports en la BI para un mejor y más exhaustivo Controlling Financiero

5. (C). Controlling de Gestión: Diseño y análisis de información.

Diseño de nuevos informes en la BI al poder explotar mucho más la información disponible

6. Controlling de Gestión: Análisis de información de competidores disponible en el mercado (bases de datos mercantiles, bases de datos estadísticas, bases de datos de tráfico portuario e internacional para analizar exportaciones, etc.).

Información más homogénea e incorporada a la BI para comparación más rápida

7. (C). Controlling Industrial: Apoyo al responsable de Fabricación en la elaboración de los costes de fabricación, así como en la elaboración de informes de indicadores claves para fábrica.

Diseño de nuevos informes en la BI al poder explotar mucho más la información disponible

8. (C) Controlling Comercial: Informes y análisis de las desviaciones entre el presupuesto comercial y las ventas reales\*\*.

Pasado reporting a BI

---

<b>9. (C) Implantación y seguimiento de un sistema de costes aplicable a todo grupo multinacional.</b>	Valorar con la estructura tecnológica actual pasar a un modelo de costes basados en las actividades (ABC Costing) tanto en Fabricación como en los departamentos de estructura. Empezar por Fabricación.
<b>10. (C) Planificación de los viajes de Controlling a las filiales, para el desarrollo de informes ad-hoc, revisión de los procesos, informes y análisis actuales y mejora continua en el área de Controlling.</b>	Planning planificado y con objetivos, con un conocimiento más extenso de las necesidades y puntos débiles de cada filial
<b>11. (D). Desarrollo Tecnológico: Diseñar un plan de implementación del ERP en cada filial. Implantaciones ERP</b>	Implementación Castiles (equipo interno y externo de consultoría de software)
<b>12. (D) Desarrollo Tecnológico: Implementar un software de Business Intelligence (BI), para poder diseñar el Cuadro de Mando Integral desde ella, así como poder diseñar y desarrollar nuevos informes de diferentes tipos de información y democratizar el dato.</b>	Se siguen desarrollando reports en la BI de la información existente, se sigue analizando nueva información a incorporar en nuevos cubos (como podrá ser información de individualizada de órdenes de fabricación y sus costes, información de RRHH, información del departamento de Calidad, Información de Laboratorio, etc.)
<b>13. Desarrollo Tecnológico: Implantación de Software de gestión de liquidaciones de viaje.</b>	Siguiendo con los objetivos de digitalización, se decide implementar Exaccta como sistema de gestión de liquidación de gastos de viajes, software avalado por la AEAT. Esto suple la ineficiente gestión de los gastos de viaje y la necesidad de guardar los tickets de viajes en cada liquidación, y mejora la gestión de la caja
<b>14. Desarrollo Tecnológico: Desarrollo de funcionalidad en SAGE de conexión con los bancos para conciliar y contabilizar de manera semi-asistida los movimientos bancarios</b>	Se desarrolla una funcionalidad ya existente en SAGE pero todavía no explotada para una contabilización semi-asistida de los movimientos bancarios, mediante la conexión de SAGE a los bancos

\*\*Respecto al punto 8, indicar que los principales análisis que se deberían de preparar en colaboración con el Responsable de Fabricación en este año deberían de ser, aparte de los comentados en otros años, los siguientes:

## Evolución de empresa individual a grupo multinacional

- Informe de Costes de No Calidad, analizando la información de fabricación en cuanto a cuánto le cuesta a la empresa detectar un lote con problemas de calidad, tener que parar la línea, corregirlo y reanudar, o cuántos lotes no salen con la calidad adecuada, etc.

### Presupuesto Año 4

Tras relatar las tareas realizadas en el año 4, el presupuesto de costes e inversión de este mismo año sería el siguiente:

AREA	COSTE/INVERSIÓN	TIPO DE COSTE	AÑO	COSTE EMPRESAS	FECHA INICI	FECHA FIN
GENERAL	COSTE	LOZANCO CONSULTING SL HORAS CONSULTA	4	4.800 €	01/01/2026	31/12/2026
CONTROLLING	COSTE	SALARIO RESPONSABLE CONTROLLING	4	49.173 €	01/01/2026	31/12/2026
CONTROLLING	COSTE	SALARIO CONTROLLER 1	4	29.705 €	01/01/2026	31/12/2026
CONTROLLING	COSTE	SALARIO CONTROLLER 2	4	28.840 €	01/01/2026	31/12/2026
DESARROLLO TECNOLÓGICO	INVERSIÓN	DESARROLLO, CUSTOMIZACIONES Y PREPARACIÓN IMPLANTACIONES ERP	4	40.000 €	01/01/2026	31/12/2026
DESARROLLO TECNOLÓGICO	INVERSIÓN	CONTRATACIÓN E IMPLEMENTACIÓN SOFTWARE GESTIÓN GASTOS DE VIAJES	4	10.000 €	01/01/2026	31/03/2026
DESARROLLO TECNOLÓGICO	INVERSIÓN	CONTRATACIÓN E IMPLEMENTACIÓN FUNCIONALIDAD CONCILIACIÓN BANCARIA Y CONTABILIZACIÓN	4	7.000 €	01/03/2026	30/05/2026
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Auditor contable interno	4	27.583 €	01/01/2026	31/12/2026
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Experto consolidación	4	27.583 €	01/01/2026	31/12/2026
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Suscripción anual novedades legislativas en materia contable	4	700 €	01/01/2026	31/12/2026
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Asesoramiento contable para todo el Grupo Castiles 2026 (5*)	4	13.200 €	01/01/2026	31/12/2026
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Preparación de cuentas anuales y auditoría externa CCAA individuales + auditoría externa CCAACC y verificación EINF Grupo (6*)	4	75.000 €	01/01/2026	31/12/2026
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	INVERSIÓN	Migración a herramienta Consolidación junto con Controlling (7*)	4	75.000 €	01/01/2026	31/12/2026
AUDIT, CONTAB. Y CONSO	COSTE	Planificación de las auditorías internas y viajes a las filiales 2026 (8*)	4	21.000 €	01/01/2026	31/12/2026
FISCALIDAD Y PT	COSTE	Responsable de Fiscalidad del Grupo	4	49.641 €	01/01/2026	31/12/2026
FISCALIDAD Y PT	COSTE	Fiscalista	4	30.030 €	01/01/2026	31/12/2026
FISCALIDAD Y PT	COSTE	Suscripción novedades legislativas en materia fiscal	4	950 €	01/01/2026	31/12/2026
FISCALIDAD Y PT	COSTE	Asesoramiento fiscal para todo el Grupo Castiles	4	16.000 €	01/01/2026	31/12/2026
FISCALIDAD Y PT	COSTE	Preparación Local Files obligatorios y convenientes (4) + Master File	4	23.000 €	01/01/2026	31/12/2026
FISCALIDAD Y PT	INVERSIÓN	Migración a herramienta Compliance Fiscal Grupo (OneSource)	4	30.000 €	01/01/2026	31/12/2026
<b>TOTAL</b>				<b>559.206 €</b>		

AÑO	AÑO	COSTE	INVERSIÓN	TOTAL
AÑO 4	4	397.206 €	162.000 €	559.206 €

El total de los 4 años en cuanto a costes e inversión es el siguiente:

## Evolución de empresa individual a grupo multinacional

AÑO	COSTE	INVERSIÓN	TOTAL
1	202.500 €	100.000 €	302.500 €
2	338.000 €	60.000 €	398.000 €
3	368.736 €	103.000 €	471.736 €
4	397.206 €	162.000 €	559.206 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.306.441 €</b>	<b>425.000 €</b>	<b>1.731.441 €</b>

### Microsoft Project Año 4

Tras relatar las tareas realizadas en el año 4, estas se han plasmado por áreas en el Microsoft Project como se puede observar a continuación:

The screenshot shows the Microsoft Project interface for a project named 'GRUPO CASTILES'. The task list is as follows:

ID	Nombre	Vista r...	As...	Duración	Depende de	Etiquetas	Inicio	Finalización
1	> Año 1	☐		260 días			2/1/2023	29/12/2023
33	> Año 2	☐		262 días	1		1/1/2024	31/12/2024
79	> Año 3	☐		261 días	33		1/1/2025	31/12/2025
126	▼ Año 4	☐		261 días	79		1/1/2026	31/12/2026
127	> Area Tesorería	☐		261 días		Tesorería	1/1/2026	31/12/2026
136	> Area Controlling y Desarrollo Tecnológico	☐		261 días		Controlling y Des. Tec.	1/1/2026	31/12/2026
151	> Area Contabilidad, Auditoría y Consolidación	☐		261 días		Conta, Audit y Conso	1/1/2026	31/12/2026
166	> Area Fiscalidad y Precios de Transferencia	☐		261 días		Fiscalidad y PT	1/1/2026	31/12/2026

## 6. Conclusión

---

Durante este trabajo se ha acompañado a un grupo empresarial en su proceso de transformación financiera. Desde una empresa con perspectiva local, con pocos procedimientos, con un bajo nivel de análisis, y sin conocimientos de gestión de grupos empresariales, a un grupo empresarial con una función financiera con vocación de grupo: digitalizada, ágil, precisa, muy pegada a la gestión de cada área de la empresa y de la gestión de filiales, y en definitiva, un actor relevante para el buen devenir del futuro de este grupo empresarial. Sin duda, durante estos años la función financiera ha pasado de ser un mero trabajo de cumplimiento contable, fiscal y legal, y con poca capacidad de análisis, a ser un actor clave en el aporte de valor añadido a la Dirección y a los principales responsables, y, en definitiva, al conjunto del Grupo Castiles.

Consideramos un factor clave el guiar y controlar de cerca estos procesos de transformación, para que se den de la mejor manera posible, minimizando la perturbación de los trabajadores (dado que todos los cambios siempre ofrecen cierta resistencia) y acompañando a todas las áreas de la empresa en un proceso de transformación tan necesario como importante para el área financiera y el conjunto del Grupo.

Como última fase, la digitalización y democratización del dato permitirá a este grupo de empresas seguir afrontando nuevos retos y creciendo sin perder el control, el nivel de diligencia y la precisión alcanzado durante estos 4 años. Las herramientas y disposición de la función financiera están preparadas para seguir creciendo y entrando en nuevos mercados, analizando información con un mayor nivel de detalle y analizando ineficiencias y riesgos para el Grupo, siendo la función financiera ese actor empresarial clave que se espera que sea en el siglo XXI.

## 7. Bibliografía

---

AMAT O. y SOLDEVILA P. (2016) *Contabilidad y gestión de costes* Profit Editorial, 7ª edición.

BONED J.L. y ANGLA J.J. (2016) *Consolidación de estados financieros* Profit Editorial, adaptado al RD 1159/2010.

XAVIER OLSINA I PAU (2009) *Gestión de Tesorería. Optimizando los flujos monetarios* Profit Editorial.

REAL DECRETO DE 22 DE AGOSTO DE 1885 por el que se publica el Código de Comercio.

REAL DECRETO 1514/2007, DE 16 DE NOVIEMBRE, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.

BARCELONA SCHOOL OF MANAGEMENT – UNIVERSITAT POMPEU FABRA (2021).  
Apuntes y temario asignatura *Consolidación de Balances Avanzada*.

BARCELONA SCHOOL OF MANAGEMENT – UNIVERSITAT POMPEU FABRA (2021).  
Apuntes y temario asignatura *Auditoría y Compliance*.

BARCELONA SCHOOL OF MANAGEMENT – UNIVERSITAT POMPEU FABRA (2021).  
Apuntes y temario asignatura *Gestión Estratégica de Costes*.

BARCELONA SCHOOL OF MANAGEMENT – UNIVERSITAT POMPEU FABRA (2021).  
Apuntes y temario asignatura *Gestión Presupuestaria y Control*.

BARCELONA SCHOOL OF MANAGEMENT – UNIVERSITAT POMPEU FABRA (2021).  
Apuntes y temario asignatura *Gestión Avanzada del Circulante*.

BARCELONA SCHOOL OF MANAGEMENT – UNIVERSITAT POMPEU FABRA (2021).  
Apuntes y temario asignatura *Aspectos Fiscales de las Finanzas*.

BARCELONA SCHOOL OF MANAGEMENT – UNIVERSITAT POMPEU FABRA (2021).  
Apuntes y temario asignatura *International Controlling*.

## 8. Anexos

### ANEXO 1: Formato resumido cuenta PyG y Balance Castiles S.A. 2022

Cuenta PYG 2022		
<b>Total Production</b>	<b>100,0</b>	<b>181.628.562,53</b>
Net Purchases		(100.317.612,69)
Raw material and goods stock variation		(1.052.205,91)
<b>Total Consumption</b>	<b>(55,81)</b>	<b>(101.369.818,60)</b>
<b>Gross Margin</b>	<b>44,19</b>	<b>80.258.743,93</b>
External Works, Utilities, Transports and Other	(16,30)	(29.614.010,78)
Taxes	(0,37)	(663.546,52)
Personal Expenses	(16,14)	(29.317.974,84)
<b>EBITDA</b>	<b>11,38</b>	<b>20.663.211,79</b>
Amortization / Depreciation	(2,63)	(4.781.892,72)
Allowances	(1,10)	(1.988.857,75)
<b>EBIT</b>	<b>7,65</b>	<b>13.892.461,32</b>
Financial Incomes	1,59	2.882.089,76
Exchange Income	0,49	899.059,24
Allowances of Financial Investments	(2,86)	(5.200.225,64)
Financial Expenses	(0,34)	(617.390,90)
Exchange Losses	(0,83)	(1.515.235,80)
Extraordinary Profit / Loss	0,02	37.638,17
<b>EBT</b>	<b>5,71</b>	<b>10.378.396,15</b>
Income Tax	(1,75)	(3.186.146,50)
<b>Final Result</b>	<b>3,96</b>	<b>7.192.249,65</b>
<b>CASH - FLOW (Before Tax)</b>	<b>12,30</b>	<b>22.349.372,26</b>
<b>CASH - FLOW (After Tax)</b>	<b>10,55</b>	<b>19.163.225,76</b>

Balance 2022	
ASSETS	Dec 2021
<b>NET FIXED ASSETS</b>	<b>193.618.600,23</b>
Tangible Assets	166.429.044,99
Intangible Assets	3.595.663,93
Financial Assets	167.172.431,72
Accrued Expenses	54.486,0
Depreciation and allowances	(143.633.026,41)
<b>NET CURENT ASSETS</b>	<b>151.695.979,91</b>
Stocks	21.755.848,33
Customers	73.974.047,05
Other Debtors	8.553.729,13
Accrual adjustments and Others	277.277,14
Treasury	47.135.078,26
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>345.314.580,14</b>
<b>EQUITY</b>	<b>252.362.633,76</b>
Capital	3.000.000,0
Reserves and Others	242.170.384,11
Current Profit / Loss	7.192.249,65
<b>LONG TERM FINANCE</b>	<b>38.457.727,56</b>
Long term provisions	176.228,05
Long Term Bank Loans	30.646.108,22
Long Term Loans from Others	7.590.452,60
Other Long Term Liabilities	44.938,69
<b>SHORT TERM FINANCE</b>	<b>54.494.218,82</b>
Suppliers	38.281.499,51
Other Creditors	3.953.816,83
Short Term Bank Loans	10.003.425,80
Advanced invoices	48.597,20
Short Term Loans from Others	2.206.879,48
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<b>92.951.946,38</b>

ANEXO 2: Formato resumido cuenta PyG y Balance agregados Grupo Pamalca 2022

Cuenta PYG 2022		
<b>Total Production</b>	<b>100,0</b>	<b>154.264.885,28</b>
Net Purchases	(67,60)	(104.281.415,70)
Raw material and goods stock variation	(2,34)	(3.615.750,88)
<b>Total Consumption</b>	<b>(69,94)</b>	<b>(107.897.166,58)</b>
<b>Gross Margin</b>	<b>30,06</b>	<b>46.367.718,70</b>
External Works, Utilities, Transports and Other	(11,97)	(18.464.837,67)
Taxes	(0,31)	(471.607,95)
Personal Expenses	(14,46)	(22.306.238,15)
<b>EBITDA</b>	<b>3,32</b>	<b>5.125.034,93</b>
Amortization / Depreciation	(2,33)	(3.599.171,0)
Allowances	0,05	77.932,29
<b>EBIT</b>	<b>1,04</b>	<b>1.603.796,22</b>
Financial Incomes	0,20	302.235,31
Exchange Income	0,65	1.005.024,21
Allowances of Financial Investments	(0,60)	(931.748,15)
Financial Expenses	(1,66)	(2.560.479,72)
Exchange Losses	(0,49)	(761.867,98)
Extraordinary Profit / Loss	0,02	34.056,10
<b>EBT</b>	<b>(0,85)</b>	<b>(1.308.984,01)</b>
Income Tax	(0,49)	(762.019,93)
<b>Final Result</b>	<b>(1,34)</b>	<b>(2.071.003,94)</b>
<b>CASH - FLOW (Before Tax)</b>	<b>2,04</b>	<b>3.144.002,85</b>
<b>CASH - FLOW (After Tax)</b>	<b>1,54</b>	<b>2.381.982,92</b>

Balance 2022	
<b>ASSETS</b>	
<b>NET FIXED ASSETS</b>	<b>70.671.727,26</b>
Tangible Assets	106.857.745,69
Intangible Assets	694.996,12
Financial Assets	24.395.152,86
Accrued Expenses	356.375,65
Depreciation and allowances	(61.632.543,06)
<b>NET CURRENT ASSETS</b>	<b>106.070.276,21</b>
Stocks	39.376.167,65
Customers	57.124.180,64
Other Debtors	1.486.838,31
Accrual adjustments and Others	382.304,30
Treasury	7.700.785,31
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>176.742.003,47</b>
<b>EQUITY</b>	
<b>EQUITY</b>	<b>71.251.056,45</b>
Capital	17.445.083,41
Reserves and Others	55.876.976,98
Current Profit / Loss	(2.071.003,94)
<b>LONG TERM FINANCE</b>	<b>32.042.361,27</b>
<b>Long term provisions</b>	<b>2.690.615,84</b>
Long Term Bank Loans	26.012.641,85
Long Term Loans from Others	3.339.103,58
Other Long Term Liabilities	0,0
<b>SHORT TERM FINANCE</b>	<b>73.448.585,75</b>
Suppliers	34.183.748,35
Other Creditors	3.102.474,81
Short Term Bank Loans	21.424.029,88
Advanced invoices	13.715.778,84
Short Term Loans from Others	1.022.553,87
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<b>105.490.947,02</b>

ANEXO 3: Carta de encargo LozAnco Consulting SL



# Castiles S.A.

Propuesta de servicios - Rediseño departamento financiero tras adquisición de Grupo Pamalca

12 de agosto de 2022



# Índice

Alcance del trabajo.....	4
Equipo a su medida.....	5
Honorarios.....	6

LozAnco Consulting SL, S.L.P.  
Avda. Valencia, 45  
46028 VALENCIA  
<http://www.lozanco.es/>

Castiles, S.A.  
Carretera N-340, km 42, Villareal,  
Castellón CP. 12540

12 de agosto de 2022

Estimados señores:

Nos sentimos muy agradecidos de la oportunidad que nos ofrecen de valorar la presente propuesta de servicios profesionales. En LozAnco Consulting SL estamos preparados para colaborar con ustedes para conseguir sus objetivos con un trabajo minucioso y de la más elevada calidad, contando con la necesaria experiencia para ello.

Nos caracterizamos por ser un equipo de personas altamente cualificadas, un total de 10 profesionales con grandes trayectorias académicas y profesionales, con una clara orientación a obtener la satisfacción de nuestros clientes a través de la prestación de servicios de transformación de la función financiera, expansión internacional y mejoras organizativas gracias al despliegue de planes estratégicos centrados en la función financiera y la organización de empresas emplazados en contextos de expansión y consolidación internacional. Además, también somos expertos en la resolución de dudas y asesoramiento en materias de contabilidad avanzada, consolidación, fiscalidad, precios de transferencia, controlling, implementaciones de ERP y BI.

Nos foco se centrará en entender los retos a los que se enfrenta su empresa y estamos convencidos de que quedarán satisfechos con la profesionalidad, dedicación y disposición de todo nuestro equipo y, particularmente, de los socios fundadores de la firma que liderarán el proyecto.

Atentamente,

Carlos Franco  
Socio fundador

Víctor Lozano  
Socio fundador

Castiles S.A.

Propuesta de servicios - Rediseño departamento financiero tras adquisición de grupo empresarial

# Alcance del trabajo

El alcance de la presente propuesta es el siguiente:

**Rediseño del departamento financiero de Castiles S.A. tras adquisición de grupo empresarial Pamalca, proponiendo la necesaria transformación de su estructura, composición y funciones tras la conversión de Castiles S.A. en matriz de grupo tras adquirir un conglomerado empresarial.**

Para la consecución de este objetivo se plantea la realización de los siguientes entregables:

- 1. Análisis de la situación de ambas empresas y necesidades a nivel Grupo.** Realizaremos un análisis completo de los departamentos financieros actuales de Castiles S.A. y Grupo Pamalca para hacer un buen diagnóstico de la situación inicial: estructuras actuales, funciones de cada persona en cada departamento, procedimientos internos actuales, información disponible, sistemas actuales, entre otros.
- 2. Propuesta: Estructuras necesarias como Grupo, acorde con sus necesidades.** Propuesta de como estructurar el departamento financiero de Castiles S.A. como matriz de grupo empresarial. Específicamente detallaremos las áreas en las que quedará estructurado, indicando qué tipo de tareas deberían desempeñarse en cada una de ellas, y cuáles son los aspectos claves en los que se debería poner un mayor foco de atención.
- 3. Planning: Calendario para implementación de nueva estructura de departamento financiero de Castiles S.A.** Definición de la cronología, en la que se indicará la prioridad a seguir para llevar a cabo la implantación de cada una de las nuevas áreas diseñadas para el nuevo departamento financiero, indicando los recursos humanos y económicos necesarios para dicha implantación.

# Un equipo a su medida en Valencia

## Directores de proyecto



**Carlos Antonio Franco Herrera**  
Socio fundador LozAnco Consulting SL

---

Graduado en ADE y Derecho por la Universidad de Alicante, institución que le concedió el Premio Cum Laude en el grado de ADE. Posteriormente, tras finalizar sus estudios e iniciar su etapa laboral en el departamento de Desarrollo de Negocio de filial londinense del Grupo Suez, volvió a España donde ha trabajado en multinacionales con sedes en Madrid y en la Comunidad Valenciana, donde se ha desarrollado profesionalmente en contabilidad avanzada, consolidación, auditoría, fiscalidad, mercantil, controlling, M&A, fusiones, principalmente.

Todo ello, siempre rodeado de un entorno internacional, que han ido acompañados de multitud de viajes de negocios por distintos países, lo que le ha permitido comprender a la perfección las dificultades y principales retos presentes y futuros, a los que se enfrentan las empresas que deciden apostar una estrategia de internalización.

---



**Víctor Lozano Martí**  
Socio fundador LozAnco Consulting SL

---

### Perfil profesional

Graduado en ADE por la Universidad Politécnica de Valencia con notables resultados académicos, y contando con experiencia internacional ya en el ámbito de estudio con una estancia Erasmus en la Universitat Bremen. Durante los últimos años de sus estudios empezó su andadura laboral en una multinacional del sector ortoprotésico, primer contacto con el mundo laboral y que además le permitió disfrutar de su primera experiencia internacional, realizando viajes de negocios a la filial portuguesa con tan sólo 22 años.

Tras esta etapa le sigue su etapa laboral más prolífica y donde más ha podido crecer como profesional, de la mano primero de Grupo Torrecid, y posteriormente de Grupo Martico, donde ha desempeñado diversas funciones, desde Auditor Interno y Responsable de Consolidación hasta Responsable de Controlling, y donde ha adquirido una relevante experiencia en campos como la contabilidad avanzada, consolidación, auditoría, organización interna, planificación de proyectos, planes de viabilidad, controlling, implantaciones de ERP y desarrollo de BI, principalmente. Todo ello, siempre rodeado de un entorno internacional, que han ido acompañados de multitud de viajes de negocios por distintos países, lo que también le ha permitido comprender a la perfección las dificultades y principales retos presentes y futuros, a los que se enfrentan las empresas que deciden apostar una estrategia de internalización.

---

# Honorarios

A continuación, presentamos los honorarios que hemos establecido para el trabajo anteriormente expuesto:

Descripción del trabajo	Honorarios (€)
Análisis de la situación de ambas empresas y necesidades a nivel Grupo	5.000
Propuesta: Estructuras necesarias como Grupo, acorde con sus necesidades	30.000
Planning: Calendario para implementación de nueva estructura de departamento financiero de Castiles S.A.	3.500
Consultas adicionales no incluidas en el alcance de esta propuesta	100 €/hora
<b>Total honorarios</b>	<b>38.500</b>

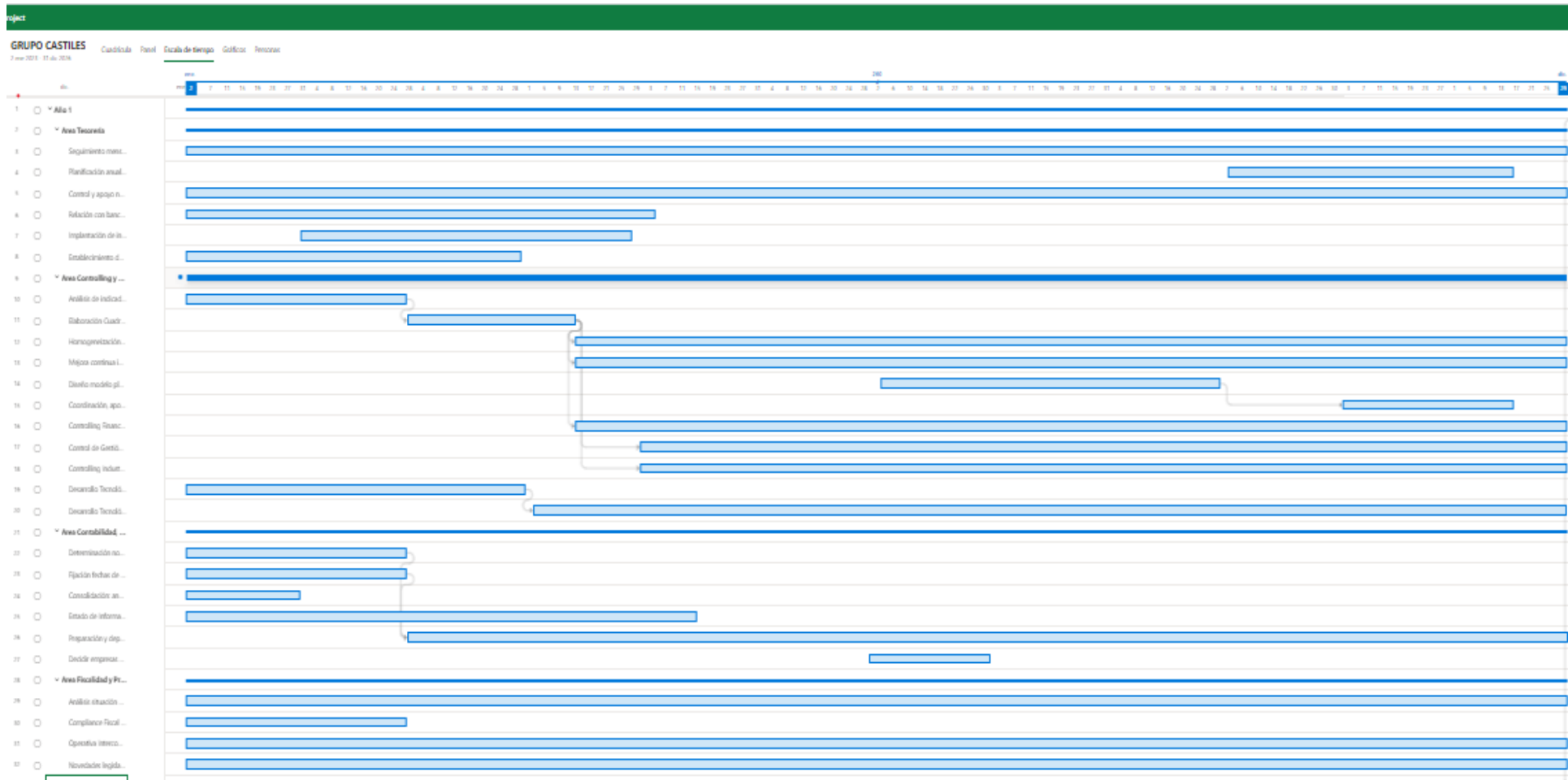
En dichos honorarios se encuentran incluidos:

- Toda clase de comunicación, visita, reunión, llamada y/o videoconferencia necesaria para la conclusión del presente trabajo.
- Todo tipo de desembolso que los empleados de LozAnco Consulting SL deban realizar para la consecución de los objetivos establecidos en este proyecto.



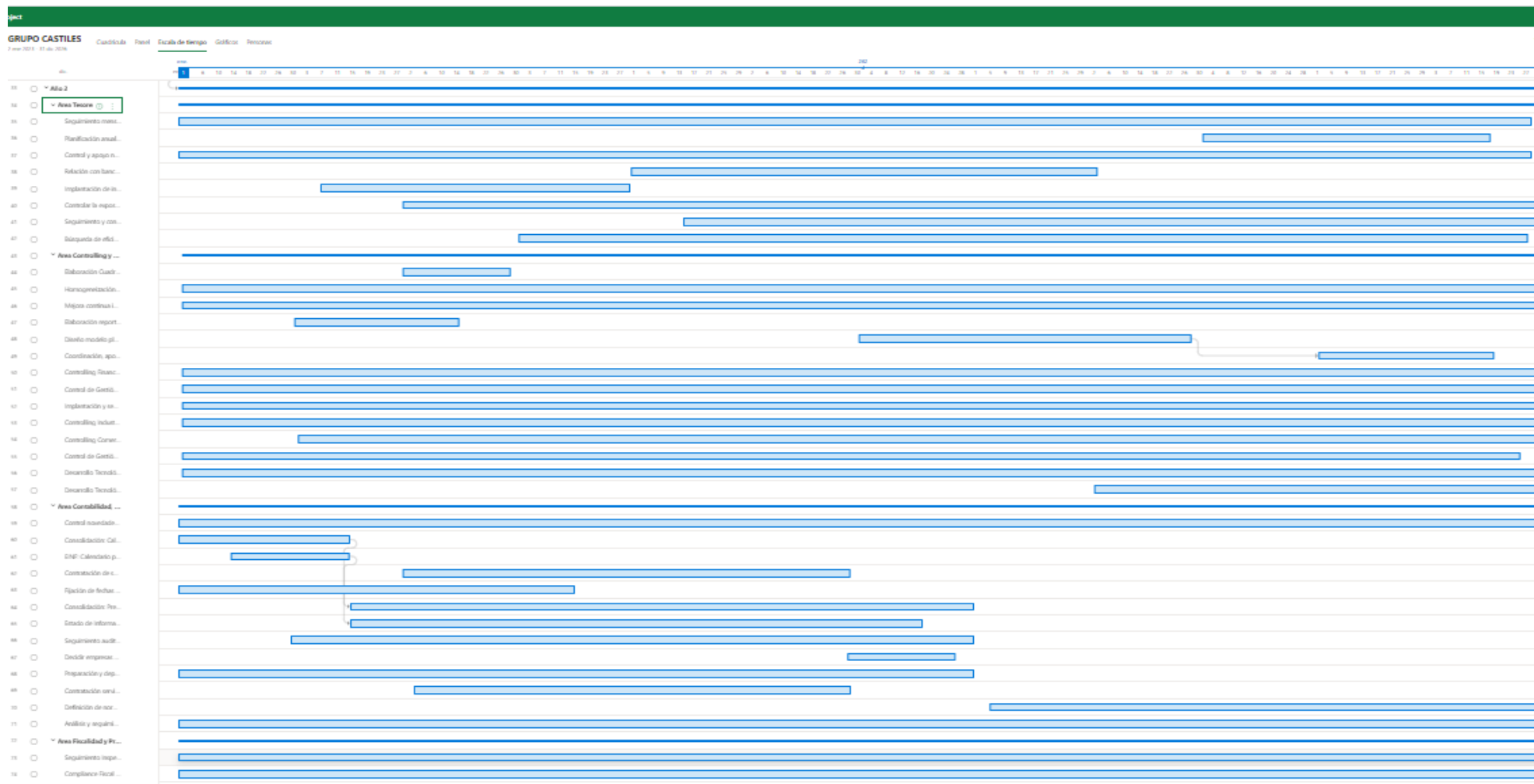
ANEXO 4: Programación Anual Microsoft Project Grupo Castiles

- Etapa/Año 1



# Evolución de empresa individual a grupo multinacional

- Etapa/Año 2



# Evolución de empresa individual a grupo multinacional

- Etapa/Año 3

