

Aspectos clave del *controlling* internacional

SANTIAGO AGUILÁ BATLLORI
UPF Barcelona School of Management y Universidad Pompeu Fabra

PAU GUERRERO VILÀ
Corporación Cervino

Fecha de recepción: 07-01-2018
Fecha de aceptación: 03-04-2018

RESUMEN

La globalización ha conllevado grandes cambios en muchas organizaciones. La internacionalización afecta a la función de *controlling*. Por una parte, hay diferencias en los países en los que se ubican las filiales (entorno económico, diferencial de inflación, tipo de cambio, normativa, sistema financiero, cultura.). Para conseguir los objetivos del *controlling* es necesario disponer de herramientas específicas (sistema de información, precios de transferencia.).

Este artículo revisa los factores clave para poder llevar a cabo un adecuado *controlling* de las filiales en el extranjero.

Clasificación JEL: G30, M41

PALABRAS CLAVE

Control de gestión, informes, internacionalización, cuadro de mando integral, presupuestos.

ABSTRACT

Globalization has brought huge changes in many organizations. Internationalization affects the controlling function. On the one hand,

there are differences in the countries where the subsidiaries are located (economic environment, inflation differential, exchange rate, regulation, financial system, culture ...). To achieve the goals of controlling, organizations need to have specific tools (information system, transfer prices ...).

This article reviews the key factors to be able to carry out proper controlling of foreign subsidiaries.

Classification JEL: G30, M41

KEYWORDS

Balanced scorecard, budgets, controlling, internationalization, reporting.

1. Introducción

La globalización puede afrontarse desde dos vertientes complementarias: la exportación y la implantación en el exterior. Ambas permiten lograr el objetivo inicial de crecer fuera del mercado de origen. La primera como fase inicial desarrollando nuevos mercados pero sin control del territorio y la segunda, más avanzada, con presencia pero con la complejidad que este hecho supone.

La internacionalización conlleva un fuerte incremento de la complejidad y del riesgo por cuyos motivos la empresa deberá hacer una inversión, tanto en el plano tecnológico como organizativo, si quiere que el proceso se desarrolle con el mayor control posible.

La distancia, las diferentes legislaciones y la multiculturalidad, entre otros, suponen riesgos que se tienen que prever y gestionar si queremos tener éxito en la internacionalización de la compañía.

En este artículo describiremos cuáles son los factores clave para poder llevar a cabo el correcto control de gestión de filiales en el extranjero, en el que el *controlling* deberá ser una parte implicada y no solo desde un punto de vista de control o auditoría, sino como una disciplina estratégica de gestión de la compañía. El *controller*/director financiero tiene que «pilotar» la empresa, codo a codo, con la dirección general (Nurdin 2009) y ejercer de contrapunto de control.

2. Claves de éxito en la implantación de filiales en el extranjero

Para que la implantación de filiales en el extranjero tenga éxito, es fundamental considerar aspectos como los siguientes.

2.1. Conocimiento del mercado local

Un momento importante en el *controlling* de filiales internacionales se da en el inicio de la apertura de éstas. Se trata del conocimiento del mercado local, ya sea tanto en el ámbito legal como administrativo. Técnicamente parecería que no se trata de una función de *controlling*; sin embargo, tener la previsión de planificar este punto reduce de forma considerable los obstáculos que surgen posteriormente. Estos aspectos pueden marcar el futuro de una filial, puesto que pueden limitar la operativa diaria de una compañía.

Entre los aspectos más relevantes que considerar podemos destacar los siguientes:

Participación del Estado o limitaciones de accionistas en sociedades

Hay países en los que existe la obligación de contar con la mayoría del capital local para la creación de una sociedad en el país (ejemplo: Argelia). Esto puede suponer un freno a las inversiones, a pesar de que la situación de mercado haga el país interesante.

Capacidad de repatriación de dividendos

Hay países en los que la repatriación de dividendos está limitada por el estado (Venezuela, Brasil, Argentina.) o directamente no es posible en algunos casos (Argelia). La fórmula para controlar la repatriación suele ser mediante el control de la divisa. Una salida restrictiva de capitales y unos requisitos de información muy elevados dificultan enormemente la repatriación de dividendos. También deberemos tener en cuenta el efecto fiscal en origen de la repatriación. Los requisitos necesarios para acogerse a la deducción por doble imposición, definidos en la legislación fiscal, y la existencia de convenios de doble imposición con los países de destino, marcarán la posibilidad de optimizar la repatriación de dividendos.

Requisitos legales

La diferencia de legislación puede acarrear grandes obstáculos burocráticos o sustanciales desigualdades en el negocio. Si no se conocen inicialmente,

pueden dificultar la rentabilidad del negocio. Por ejemplo: países como Chile, Argelia, Rumanía o Brasil, que están bajo influencia sísmica, tienen normativas de construcción con unos requerimientos muy especiales. En muchos países, la obtención de licencias es uno de los otros puntos críticos. Las principales peticiones son inicio de actividad, licencias de importación o exportación, licencia de distribuidor o convalidación de certificados. No tener claros los requerimientos o las limitaciones llevará a una posible parálisis del negocio.

Dentro de los requisitos legales, tenemos que destacar las operaciones vinculadas entre matriz y, de acuerdo con la normativa fiscal, las operaciones efectuadas entre personas o entidades vinculadas se valorarán por su valor normal de mercado. Por tanto, se genera una obligación fiscal de valor en mercado.

El sentido de esta regulación emana del proyecto de la OCDE de BEPS (*Base erosion and profit shifting*), es decir, prevenir la erosión de la base imponible y el traslado de beneficios. Por ello, las autoridades fiscales de la mayoría de los países europeos intentan que las empresas no trasladen sus beneficios a países de escasa o nula tributación.

En esta línea, las empresas que hacen operaciones con empresas del grupo deben documentar bien toda la operativa para que haya evidencia de que las transacciones se hacen a precio de mercado.

Situación macroeconómica y tipo de cambio

También debemos tener en cuenta la situación macroeconómica de un país en la elección de una filial. En muchos casos, para tomar la decisión de apostar por la creación de una filial, nos basamos en la situación actual (últimos tres años) de un país, que normalmente estará en crecimiento. Si estudiamos también las fluctuaciones del tipo de cambio, veremos que podemos encontrar otros datos que den mensajes de riesgo más alto que el asumido inicialmente. Muchas empresas buscan alcanzar una cobertura por estos riesgos, sin ningún ánimo de especular en divisas (Faus y Rahnema, 1997). La temática de los riesgos se profundiza en otros artículos del monográfico.

Financiación

Una de las decisiones estratégicas a tener en cuenta en la apertura de una filial es el fondeo de las necesidades financieras. En caso de que se tenga que contar con financiación externa, será fundamental tener en cuenta el sistema bancario de cada país y sus requerimientos. En países poco desarrollados, normalmente se complica la obtención de financiación. Sobre todo si las empresas son de reciente constitución o participadas por capital extranjero. La fórmula más fácil de avanzar en financiación de circulante será la

concesión de un aval bancario *stand by* a la matriz para garantizar las líneas de crédito en local.

En caso de financiación a largo plazo, todavía es más difícil de obtener en el extranjero. Por ello, será necesario conocer opciones como ICO, ICF, COFIDES, entre otras, para determinadas operaciones de internacionalización.

2.2. Exportar la cultura de la matriz

Las empresas que se internacionalizan tienen que tener asumido el *gap* cultural que puede existir entre la matriz y cualquiera de sus filiales. Los sistemas de valores de cada país predispondrán a una manera de hacer diferente ante cada situación. Se tiene que buscar la coherencia de la organización mediante una cultura única. Es aquí donde esta tiene que hacer de nexo.

Exportar la cultura tendrá como objetivo acercar al resto de países la sistemática de funcionamiento de la matriz; tanto en cuanto a procesos, organización, sistemas y a nivel financiero.

La diferencia de comprensión de las jerarquías, la puntualidad, el papel de la mujer en las empresas o ciertos comportamientos que en el país de origen serían impensables son fruto de la diversidad de culturas y dificultan la correcta comunicación con la matriz.

Estos malentendidos pueden conducir a la ineficiencia y, en algunos casos, al fracaso. Un ejemplo son los casos donde determinadas multinacionales no se establecen en países debido a la laxitud en el cumplimiento de las normas (corrupción, amiguismos, sobornos a baja escala.).

El *controller* tiene que trasladar la cultura financiera y de control de la matriz a la filial tanto en la monitorización a distancia como en los viajes *in situ*. La implantación de esta cultura debe ser gradual y con la capacidad de adaptarse, en algunos casos, a las circunstancias de cada país. No deberíamos caer en la tentación del modelo ONU (Bartlett, 2002), que propugna no hacer diferencias entre ninguna de las filiales. Hay especificidades que se tendrán que mantener en cada filial. Será necesario ser, por ejemplo, muy asertivo en culturas como las latinoamericanas, donde la concepción de puntualidad y respeto de fechas límite es mucho más flexible que en Europa. O ser muy pedagógico en países africanos donde, para no demostrar falta de talento, nunca dirán no entender ningún concepto. Se tendrá que entender si se habla con una cultura orientada a los objetivos como es la americana, o las que otorgan importancia a las relaciones personales como las mediterráneas.

El resto de las herramientas de gestión facilitará esta convergencia de maneras de trabajar a una cultura única de compañía.

3. Factores controlables por la matriz que afectan al diseño de un modelo global de control de gestión

Una vez la empresa multinacional ha implantado una filial en el extranjero, es necesario diseñar un modelo de control de gestión que incluya a las filiales.

3.1. Definición de la estructura organizativa

Las empresas con filiales domiciliadas en el extranjero normalmente tienen una central mundial (la matriz) y varias filiales (o grupos de filiales agrupadas en centrales regionales o divisiones) en diferentes países. Es habitual que la central tenga un *controller* corporativo y que cada filial disponga también de su *controller* (ver figura 1). Esto implica que el *controller* de la filial acostumbra a depender jerárquicamente del director de la filial (hay empresas en las que depende del director financiero de la filial); y también depende funcionalmente del *controller* corporativo de la matriz.

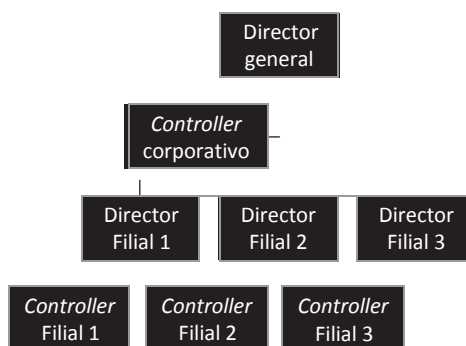


Figura 1. *Controllers* y organigrama en grupos multinacionales.

Normalmente las filiales cuentan con equipos directivos y de gestión descentralizados y suelen operar como centros de beneficios, ya que habitualmente pueden tomar decisiones que tienen impacto en el beneficio. Se suele utilizar el beneficio por su simplicidad y capacidad de motivación.

La descentralización, combinada con la consideración de las filiales como centros de beneficio (negocios separados), llega a ser la fórmula ideal para evaluar el rendimiento.

Para que una filial pueda ser considerada centro de beneficios, esta tiene que ser clave para conseguir los factores clave de éxito de la empresa. El equi-

po directivo de la filial es responsable de los ingresos, costes y del resultado de su centro. Debe poder influir en el beneficio o gestionarlo y, por tanto, tener autonomía para tomar las decisiones que pueden impactar sobre el mismo, como, por ejemplo, selección y gestión de clientes, proveedores o materiales. Es decir, el centro del cual es responsable es libre de producir o adquirir los bienes y servicios que se requieren donde y cuando se requieren. La fijación de precios y otras decisiones de marketing, por ejemplo, tienen que ser controlables por el centro de tal forma que pueda adaptarse al mercado exterior. Así pues, el equipo directivo puede hacer uso de su creatividad e iniciativa.

La consideración de las filiales como centros de beneficio ayuda a identificar estas filiales y también las regiones que generan problemas en la compañía para presentar unos resultados desfavorables.

Cuando las filiales, además de tener control sobre ingresos y gastos lo tienen sobre inversiones, estamos ante centros de inversión, que también son habituales en empresas multinacionales. Pero no siempre las filiales se constituyen como centros de inversión, porque en muchas empresas multinacionales las decisiones relativas a inversiones las toma la matriz.

3.2. Política de precios de transferencia

La evaluación del rendimiento de las filiales es sencilla cuando venden a otras empresas. Pero el tema se complica cuando venden a otras filiales del grupo. En este caso es cuando surge la problemática de los precios de transferencia. Es necesario elegir un precio de transferencia adecuado para las transferencias entre filiales o entre filiales y matriz.

Los precios de transferencia son importantes porque inciden en el beneficio de los centros de beneficio, y el beneficio es la variable por la que estos centros son evaluados.

Imaginamos el caso de la filial A, que produce y vende el bien a la filial B. Esta venta está considerada por parte de la filial A como una venta más, hecha según el precio determinado de transferencia. Para la filial B, la recepción de este bien se valorará como una compra más hecha también según el precio de transferencia.

Como precio de transferencia, el ideal es el precio de mercado, en el caso de que este exista. Si existe, se trata del mejor precio de transferencia posible, dado que conduce a la equidad entre las filiales implicadas. Este precio de mercado se podría reducir un poco si la venta entre filiales ahorra costes en comparación con la venta hecha en el exterior.

Cuando no existe precio de mercado, se podrían estudiar las siguientes alternativas:

- El coste variable. Se podría utilizar cuando la filial que produce está muy por debajo de su capacidad. Pero no es equitativo, ya que la filial productora tendrá una pérdida.
- El coste variable más una cantidad o porcentaje adicional. Se utiliza para minimizar el problema que conlleva fijar como precio de transferencia el coste variable, puesto que otorga un beneficio a la filial que produce.
- El coste completo. Se trata de una aproximación al coste de oportunidad a largo plazo. Es lo que más se usa cuando no existe precio de mercado. Conduce a la congruencia de objetivos a largo plazo.
- El coste completo más un margen adicional. Se utiliza cuando el coste completo no es suficiente para remunerar a la filial vendedora dado que el coste de oportunidad a largo plazo incluye un determinado beneficio.

No es sencillo fijar precios de transferencia, puesto que hay que tener en cuenta el conjunto de la empresa y también los intereses de cada filial. La filial compradora buscará el precio más ajustado y la vendedora, el que le aporte más beneficio. Para la fijación del precio de transferencia conviene que la matriz establezca cómo se debe actuar. En otros casos, se da autonomía a las filiales y es coherente que la filial vendedora lo proponga y la filial compradora lo acepte o no, de la misma manera que se haría con un cliente externo.

Si no hay acuerdo, finalmente podría intervenir la matriz, aunque esto no sería deseable, ya que iría en contra de la descentralización que ha conducido al establecimiento de centros de beneficios. Sin embargo, en algunas multinacionales, esta intervención se da fijando la matriz un «precio político» para conseguir algunos de los siguientes objetivos:

- Hacer prevalecer sus prioridades, es decir, como herramienta para lograr los objetivos corporativos.
- Potenciar unas filiales en detrimento de otras.
- Transferir beneficios de unas filiales a otras.

En este tema se profundiza en el caso práctico correspondiente al sistema de gestión integral y *reporting* de indicadores.

4. Herramientas para el *controlling* de las filiales

Para llevar a cabo el control de gestión de las filiales, es necesario disponer de unos procesos y procedimientos específicos, y que los equipos di-

rectivos de las mismas elaboren unos presupuestos para la posterior evaluación de su gestión. También es necesario un sistema informático que posibilite el *reporting*. A continuación se tratan estas temáticas.

4.1. Control interno: procesos y procedimientos

Uno de los primeros puntos para homogeneizar la filial será dotarla de un sistema de control interno mediante procesos y procedimientos marcado desde la matriz. Aun así, deberemos respetar especificidades y comprender los rasgos culturales diferenciales.

Si la empresa inicia la expansión internacional, la complejidad de las operaciones hará imprescindible dotar a la compañía de un sistema de control interno estructurado y robusto para hacer frente a las dificultades de gestión.

El primer paso es crear procesos y procedimientos concretos para cada área. Debe explicarse de manera clara cuál es la manera específica de llevar a cabo cada proceso de la compañía (comercial, logística, finanzas, recursos humanos.).

Para la creación de un sistema de procesos y procedimientos el primer paso es hacer un mapa en el que se incluyan los principales procesos/subprocesos de la filial (ver figura 2).

Proceso	Subproceso
Sistemas de control	Auditoría interna
	Auditoría externa
TIC	Información interna y externa
	Desarrollo tecnológico
Servicios generales	Seguros
	Suministros
	Obras
Finanzas y legal	Contabilidad
	Tesorería
	Crédito clientes
	Legal
	Control de gestión

Figura 2. Ejemplo parcial de mapa de procesos y subprocesos.

A continuación, se concretan una serie de procedimientos que sirven para definir la forma estándar de llevar a cabo una tarea dentro de cada proceso. Así pues el proceso y el subproceso definen «qué hacemos» y el procedimiento «cómo lo hacemos». Por ejemplo, en el subproceso de crédito clientes (del proceso de finanzas), entre los diferentes procedimientos habría: archivo maestro de clientes, pedidos de venta, incidencias con clientes, bonificaciones a clientes...

En cada caso se podrá definir un nivel de detalle según las necesidades de cada empresa. En algunos casos, los procesos deberían llegar a un nivel de detalle que se podrían considerar manuales del puesto de trabajo en sí.

La definición de este mapa de procesos y procedimientos se puede adaptar a la complejidad de cada empresa, haciendo que cualquier pyme sea apta para adoptarlos y conseguir que sean eficaces en la consecución de sus objetivos (Barquero, 2013).

Si partimos de la base de que ya tenemos un sistema implantado en la matriz, hay que trasladar este mismo sistema a la filial.

La velocidad a la que crece la filial y a la que se complican las operaciones provoca que implementar de forma tardía el sistema de control interno tenga efectos devastadores sobre la capacidad de gestión de la filial.

En las filiales, el principal riesgo que inicialmente existe es el de fraude y el de mala gestión económica. Por tanto, los primeros procedimientos que se deberían implantar serían los del área económica-financiera (figura 3).

F11 Contabilidad	F11.1 Recepción y contabilización de facturas
	F11.2 Contabilización y cobro de comisiones de representadas y proveedores
	F11.3 Gestión contable
	F11.4 Liquidación y declaración de impuestos
	F11.5 Hoja de gastos
F12 Tesorería	F12.1 Cobros
	F12.2 Pagos
	F12.3 Contabilización y conciliación
	F12.4 Cierre mensual e informes
	F12.5 Divisa
	F12.6 Visas y Solred

Figura 3. Ejemplo de procedimientos de los procesos de contabilidad y tesorería.

Encontramos procedimientos como cobros y pagos que permiten definir las mejores prácticas y prohibir comportamientos que provocan riesgo en la compañía (efectivo sin recibo, cantidades demasiado elevadas de efectivo sin ingresar en el banco, etc.).

Si nos ceñimos al proceso contable, existe la opción de hacerlo todo desde la central, hacerlo en la filial o externalizarlo.

La externalización tiene ventajas (coste variable, no requiere contratar personal especializado.) e inconvenientes (el seguimiento desde la central puede ser más difícil.). El coste de cada alternativa puede variar mucho, en función de cada caso concreto.

La gestión interna supone poder controlar de forma más precisa y eficiente la operativa de la empresa a todos los niveles.

En este caso, se necesitan procedimientos diseñados por la matriz. Estos permiten estandarizar la forma en la que se pide el trabajo a cualquier filial y hacerlo en coherencia con el proceso establecido en la matriz. La estandarización de tareas lleva a la simplificación y reducción de la complejidad, que son los principales problemas de la gestión de filiales.

La implantación de estos procedimientos en una empresa, que acaba de nacer, puede generar tensiones en el equipo y debe hacerse equilibrando las necesidades de la matriz con las capacidades y los recursos existentes en la filial.

La implantación se puede realizar de forma gradual mediante fases, lo que permite reducir la complejidad de los procedimientos. Es decir, empezar con unos muy simples que protegen las partes más críticas (fraude, robo, incumplimiento de obligaciones legales y fiscal.), para después incrementar la complejidad. Una vez los equipos tengan más experiencia, se puede llegar a unos procedimientos integrados totalmente con los de la matriz. Una buena opción será empezar por pagos, políticas de autorización, arqueo de caja, conciliación bancaria, muestreo de la cartera de clientes, autorizaciones de crédito a clientes. es decir, aquellos procedimientos que inicialmente eviten los mayores riesgos financieros.

Más adelante, se podrán implementar otros como son el de segregación de funciones (contabilidad/tesorería), alta de proveedores/clientes y políticas de contratación de proveedores.

La revisión de estos procedimientos y el seguimiento por parte del *controller*, director financiero o auditor interno será decisivo para el buen funcionamiento del control interno.

De forma periódica, se tiene que ir a la filial para auditar que se estén siguiendo los procedimientos, entendiendo los problemas y las posibles mejoras que se pueden continuar implantando. Este proceso de mejora continua permite que la filial crezca ordenadamente. A su vez, los equipos también crecen profesionalmente de acuerdo con los criterios de la matriz.

El hecho de tener una base procedimentada sobre la que hacer auditorías hace posible una gestión de riesgos más cuidadosa. Debe enfocarse no solo desde una perspectiva de control, sino también con el objetivo de proteger y mejorar el funcionamiento de la empresa.

4.2. Elaboración de los presupuestos

Tomando como punto de partida el marco presupuestario establecido por la matriz, las filiales, siguiendo las indicaciones de las centrales regionales, expresarán numéricamente cómo alcanzarán los objetivos y los recursos que necesitarán. Lo traducirán en una cuenta de resultados previsional (presupuesto de ingresos y gastos) y un presupuesto de tesorería que será necesario que se negocie con la matriz antes de constituir el presupuesto anual, que se mensualizará para seguir su evolución cada mes. Cada central regional hará una integración de los presupuestos de las filiales que pertenezcan a su región y los enviará a la matriz. La Dirección General de la empresa analizará los presupuestos facilitados por las diferentes regiones. En el caso de que crea necesario reelaborar los presupuestos de alguna central regional, así se lo comunicará, y esta, a su vez, se lo transmitirá a la filial correspondiente.

El presupuesto consolidado de la compañía se obtendrá añadiendo el presupuesto de la matriz a los presupuestos de las centrales regionales.

En la figura 4 se resumen las fases de elaboración de los presupuestos por parte de las empresas con filiales en el extranjero:

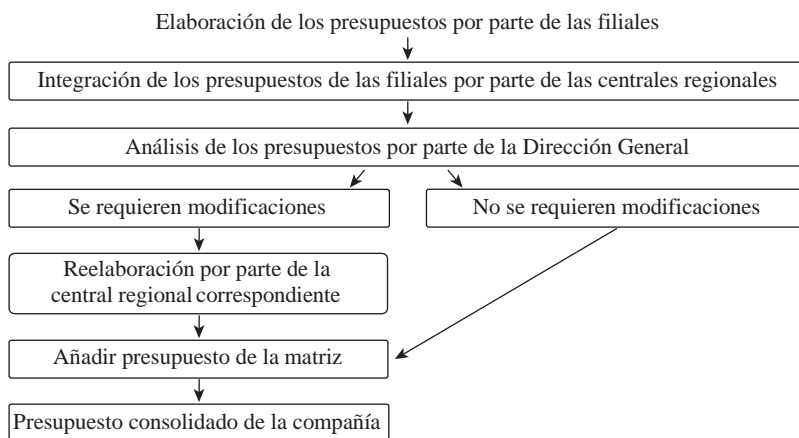


Figura 4. Fases de elaboración de los presupuestos en empresas con filiales en el extranjero.

En la figura 5 se presenta la estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional que elaboraría cada filial y que se integraría en la cuenta de pérdidas y ganancias previsional de cada central regional.

Cuenta de pérdidas y ganancias previsional por central regional	Filial 1	Filial 2	...	Filial n	TOTAL CENTRAL REGIONAL
Ventas	X	X	X	X	X
–Coste de ventas	X	X	X	X	X
–Comisiones	X	X	X	X	X
= Margen bruto previsto	X	X	X	X	X
–Amortizaciones	X	X	X	X	X
–Gastos de personal	X	X	X	X	X
–Otros gastos de estructura	X	X	X	X	X
–Otros gastos	X	X	X	X	X
+Otros ingresos	X	X	X	X	X
= BAll previsto	X	X	X	X	X
–Gastos financieros	X	X	X	X	X
+Ingresos financieros	X	X	X	X	X
= BAl previsto	X	X	X	X	X
–Impuesto de beneficios	X	X	X	X	X
= Beneficio neto previsto	X	X	X	X	X

Figura 5. Estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional por central regional.

En la figura 6 se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias previsional consolidada, que integraría las cuentas de pérdidas y ganancias previsionales de las centrales regionales y la de la matriz.

Cuenta de pérdidas y ganancias previsional consolidada	Matriz	Centro regional 1	Centro regional 2	...	Centro regional n	Total consolidado
Ventas	X	X	X	X	X	X
–Coste de ventas	X	X	X	X	X	X
–Comisiones	X	X	X	X	X	X
= Margen bruto previsto	X	X	X	X	X	X
–Amortizaciones	X	X	X	X	X	X
–Gastos de personal	X	X	X	X	X	X
–Otros gastos	X	X	X	X	X	X
+Otros ingresos	X	X	X	X	X	X
= BAII previsto	X	X	X	X	X	X
–Gastos financieros	X	X	X	X	X	X
+Ingresos financieros	X	X	X	X	X	X
= BAI previsto	X	X	X	X	X	X
–Impuesto de beneficios	X	X	X	X	X	X
= Beneficio neto previsto	X	X	X	X	X	X

Figura 6. Estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional consolidada.

De manera similar, se procede con las previsiones de tesorería, los balances de situación previstos y otros estados contables.

4.3. Sistema de información

El hecho de que las empresas con filiales en el extranjero estén implantadas en diferentes países dificulta la obtención de información. Para garantizar la fiabilidad y rapidez en el control presupuestario, las filiales y las centrales regionales deberían tener un sistema de información adecuado que permita consolidar la información y analizar las desviaciones. Inicialmente, las hojas de cálculo (Excel, por ejemplo) serán nuestras aliadas al permitir gestionar las principales magnitudes financieras de la compañía sin la necesidad de plataformas más complejas. Sin embargo, la cantidad de

información se multiplica exponencialmente y la necesidad de tenerla ordenada y de forma fiable requiere unas herramientas más específicas de gestión financiera.

El Excel, como plantilla corporativa que rellenar mensualmente, nos da información estática sin posibilidad de llegar al detalle, lo que provoca la posibilidad de errores y unos costes internos de complementación de *reporting* muy elevados. Lo que acaba sucediendo es que cuesta recibir una información fiable y sin retrasos. Esto supone que la capacidad de reacción de la matriz, en la gestión de los incidentes de la filial, es muy lenta. Si además, estas últimas se ubican en países emergentes, la dificultad de encontrar talento afecta directamente en el rigor en la obtención y tratamiento de datos.

Al final del día, se acaba reportando lo mínimo (ventas, margen, gastos comerciales y gastos fijos) de una manera más o menos razonable, y la información más complicada se va retrasando en el tiempo, incluso por complejidad puede no acabarse, ni presentarse ciertos datos (escandallos, cuadro de antigüedad de saldos o *aging* de clientes, conciliaciones de caja o gestión de la tesorería, por ejemplo).

Cuando se inicia la filial, se busca un crecimiento inmediato que permita una masa crítica suficiente para poder sostener la filial de manera lo más autónoma posible. Se focaliza a toda la filial en crecimiento en ventas, perdiendo de vista, en algunos casos, el resto de los criterios financieros (margen neto, margen de contribución, clientes, impagados.). La compañía se centra en vender independientemente del margen, y la necesidad de crecimiento en ventas hace que se den condiciones de pago más largas a los clientes o condiciones de crédito más laxas. Por tanto, se dan muchas circunstancias para que, si la información no está integrada, la filial pueda sufrir las consecuencias de la falta de rigor.

Así pues, es necesario un sistema informático integrado entre filiales y centrales regionales automatizado informáticamente, que pasa por disponer de un único ERP (*Entreprise Ressource Planning* o sistema integrado de información) que posibilite a cada filial introducir los datos con el fin de poder gestionar esta información. Este ERP debería tener, para cada filial, módulos específicos de acceso limitado para determinados usuarios y, al mismo tiempo, posibilitar que la información sea comparable entre filiales. También debería permitir, a la Dirección General de la matriz, el acceso continuo a los datos relativos al *reporting*. Así pues, la gestión tecnológica nos permite aprovechar las inversiones ya generadas en la matriz, al poner los recursos ya implantados a disposición de las filiales para que sean utilizados de forma completa. Desde luego, permite optimizar tanto los *softwares* como el personal de tecnologías de la información existente.

Utilizar un solo sistema interconectado, ya sea un sistema básico o un ERP global único de alto rendimiento, supondrá minimizar la complejidad generada por la multiplicidad de plataformas y mejorar la integridad de datos.

Entre otras ventajas del ERP único podemos destacar:

- Reducción de la complejidad.
- Simplificación de procesos.
- Mejora en la integridad y obtención de datos.
- Rapidez en la incorporación de filiales.

Será crítica una correcta planificación de la implantación –un cronograma bien establecido por los consultores y el compromiso por parte del área de finanzas en todas las fases. Aparte, deberán compaginar el cierre mensual con la nueva implantación.

4.4. Diseño del sistema de reporting

Establecer filiales en el exterior implica que la gestión se haga más compleja. Por tanto son necesarios unos mecanismos de seguimiento entre la matriz y las filiales que garanticen que desde las filiales se está reportando toda la información clave y que se posibilite la toma de decisiones desde la matriz. Así pues, será necesario establecer:

- La información clave que tiene que reportar cada filial, que podrá ser tanto información cuantitativa (estados financieros o KPI'S –*key performance indicators* o indicadores clave de rendimiento, por ejemplo) como cualitativa (temas de calidad, por ejemplo). Desde la matriz se consolidará la información (teniendo en cuenta las posibles diferencias en normativas contables o divisas, por ejemplo, al hacer esta integración).
- El formato y el detalle del *reporting*, que es necesario que sea homogéneo. Así, habrá que homogeneizar el formato de la cuenta de pérdidas y ganancias y establecer el detalle por conceptos que se requiere, por ejemplo.
- El calendario del *reporting*: periodicidad con la que tienen que reportar las filiales la información clave. En empresas con filiales en el extranjero se suelen establecer *reportings* quincenales, mensuales y trimestrales. Quincenalmente se podrían reunir el equipo directivo de las filiales y el responsable de filiales de la central regional y podrían hablar de temáticas como la tesorería quincenal y temas de calidad o

procesos, por ejemplo. También se podrían reunir los directores comerciales y de operaciones corporativos con esta misma figura en las filiales para revisar los KPI'S por área, por ejemplo. Cada mes se podría reunir la Dirección General de la matriz y los responsables de las centrales regionales para hablar de la evolución de la cuenta de pérdidas y ganancias, cuadro de mando integral, control de tesorería mensual, análisis de costes o plan de devolución de préstamos a la matriz, por ejemplo. Y trimestralmente, la Dirección General de la matriz y los responsables de los centros regionales podrían hacer seguimiento del control de riesgos financieros, cierre de la cuenta de pérdidas y ganancias o del grado de avance en el plan estratégico, por ejemplo. En estas reuniones, se analizarían los resultados y se haría un seguimiento y control de las desviaciones detectadas si se tercia. Por tanto, será necesario disponer en la matriz de directivos calificados para analizar e interpretar la información relativa a las filiales.

5. Seguimiento de la gestión de las filiales

Para llevar a cabo una evaluación global de la gestión de los equipos directivos de las filiales deben utilizarse tanto variables financieras como no financieras.

5.1. Variables financieras

Las empresas multinacionales pueden evaluar la gestión de sus filiales a través de variables financieras, ya sean únicamente centros de beneficio o también centros de inversión.

En el caso de que sean únicamente centros de beneficio, el control presupuestario permite evaluar esta gestión mediante la comparación (en cuanto a filial o a central regional) de los datos reales con los presupuestados (en cuanto a ingresos y de gastos) y el análisis de las desviaciones presupuestarias con el fin de introducir medidas correctoras.

Se utilizará el mismo formato de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional con el fin de facilitar el posterior control presupuestario (ver figura 6).

Las filiales deberán identificar y justificar las desviaciones en relación con el presupuesto. También deben proponer medidas correctoras a la central regional correspondiente.

Y cada central regional, por su parte, debería poder hacer lo mismo en relación con la Dirección General de la matriz.

La Dirección General de la matriz hará un análisis de las desviaciones de cada región, de los motivos de las mismas y de las medidas correctoras. En el caso de las desviaciones elevadas o que pongan en peligro el alcance de los objetivos estratégicos, podrá solicitar, al equipo directivo de la central regional correspondiente, explicaciones adicionales.

Si la filial es un centro de inversión, la evaluación de su gestión por parte de la matriz se hará mediante el cálculo de su rentabilidad. De este modo, esta podrá saber si una filial tiene beneficio suficiente dada la inversión o no y en este último caso poder tomar alguna decisión para reconducir la situación.

Para medir esta rentabilidad, el método más utilizado es el ROI (*return on investment*, o sea $\text{BAII} / \text{Activo} \times 100$). De este modo se puede comparar el rendimiento del activo con otras filiales y constituir un elemento motivacional para el equipo directivo de la filial.

Como ventajas de este método podríamos destacar que se trata de un método aceptado y que conceptualmente es fácil de entender e interpretar.

De todas formas presenta el inconveniente de que puede dar indicaciones equivocadas a los equipos directivos de las filiales, en el sentido de desincentivar inversiones que, a pesar de ser rentables, reducen el ROI de la filial. A continuación se pone un ejemplo para ilustrar esta problemática. Imaginamos que una filial presenta un BAI de 1.000 millones con un activo de 5.000 millones. Si se calcula el ROI, este daría un 20 %. Imaginamos que el coste de la financiación es del 15 %. La filial quiere diversificar su gama de productos y, por tanto, invierte en un nuevo producto que se espera que le reporte un BAI de 175 millones con una inversión adicional en activo de 1.000 millones. Si calculamos el ROI de esta inversión de la filial, daría: $175 / 1.000 \times 100 = 17,5 \%$. Este ROI está por encima del coste de la financiación, que es del 15 %, y, por tanto, sería conveniente hacer esta inversión.

Ahora calculamos nuevamente el ROI de la filial incluyendo esta inversión:

$$(1.000 + 175) / (5.000 + 1.000) \times 100 = 19,58 \%$$

Este ROI es inferior al que presentaba la filial antes de hacer la inversión, que era del 20 %. Así pues, si el equipo directivo de la filial es evaluado por el ROI que ofrece su centro de inversión, seguramente no hará esta inversión a pesar de ser una inversión rentable.

Para solventar esta limitación se podría evaluar la rentabilidad de una filial en términos absolutos, comparando esta rentabilidad con el coste de la financiación.

Continuando con el ejemplo anterior, en el que la filial invertía en un nuevo producto que proporcionaba un BAI de 175 millones con una inver-

sión adicional en activo de 1.000 millones, habría que comparar el BAII de 175 millones con el coste de la financiación que se calcularía de la siguiente forma: $1.000 \times 15 \% = 150$. Al estar el BAII 25 millones por encima del coste de la financiación, el equipo directivo de la filial debería hacer la inversión. Confirmamos que hacer esta inversión es una decisión correcta viendo cómo afectaría la inversión al beneficio residual de la filial y haciendo la comparación con el coste de la financiación:

$$\text{BAII} = (1.000 + 175) = 1.175$$

$$\text{Coste de la financiación} = (5.000 + 1.000) \times 15 \% = 900$$

La diferencia entre el BAII y el coste de la financiación es de 275 millones.

Y comparando con el beneficio residual antes de incluir la inversión:

$$\text{BAII} - \text{Coste de la financiación} = 1.000 - (5.000 \times 15 \%) = 250 \text{ millones.}$$

De hecho, como se puede comprobar, haciendo la inversión en el nuevo producto, la filial incrementa el beneficio residual en 25 millones.

Probablemente, la principal limitación es que, al calcularse en términos absolutos, es menos intuitivo que el ROI y, por eso, este último indicador es mucho más utilizado.

Otro problema del ROI es que puede promover decisiones (como malvender activos, por ejemplo) que pueden hacer aumentar el ROI a corto plazo, pero que pueden ser perjudiciales a largo plazo.

En el caso de los centros de beneficio será necesario incentivar a los equipos directivos de las filiales para que alcancen beneficios elevados y en el caso de los centros de inversión rentabilidades elevadas por encima del coste de la financiación. Estos incentivos pueden ser tanto monetarios como no monetarios.

De todas formas es necesario que, desde la matriz, se establezcan unas normas que deben cumplirse en todas las filiales, es lo que se denomina control por límites y que suele estar relacionado con temáticas como el nivel de riesgo incurrido para posibilitar la realización de los objetivos de la filial, por ejemplo.

5.2. Variables no financieras

El rendimiento de las filiales puede estar condicionado por el entorno económico, legal, político, tecnológico, social y cultural específicos del país

en el que opera la filial. Hay que tenerlos en cuenta dado que no son factores controlables por esta.

También hay que usar variables cualitativas porque los responsables de los centros de beneficios y de inversión pueden perseguir los beneficios y la rentabilidad a corto plazo, respectivamente, no teniendo en cuenta variables clave como, por ejemplo, formación, investigación y desarrollo, calidad o cooperación con la matriz, y para evaluar el grado de avance en el alcance de los objetivos estratégicos (Choi y Czechowich, 1983, 17).

El cuadro de mando integral permite medir estas variables.

Las filiales deberían diseñar su cuadro de mando integral teniendo en cuenta sus objetivos específicos consensuados con la central regional, que considerará los objetivos estratégicos establecidos por la Dirección General de la matriz. Si alguna filial opera en algún sector diferente de la matriz, habrá que adaptar el cuadro de mando integral a los objetivos específicos.

Más concretamente, el equipo directivo de cada filial debería definir tanto los objetivos a corto plazo como a largo plazo y los planes de acción que permitan lograr estos objetivos. Debería determinar los factores clave de éxito, sobre todo de las perspectivas del usuario, de los procesos internos y de los empleados, que son las que incluyen variables cualitativas.

Los equipos directivos de las filiales deberán establecer indicadores atendiendo al control por excepción. Es decir, únicamente centrarán su atención en los indicadores clave que muestren desviaciones relevantes.

El cuadro de mando integral de cada filial debería incluir únicamente los factores clave e indicadores estrictamente necesarios para la toma de decisiones, y estos datos tendrían que ser comparables entre las filiales.

La Dirección General de la matriz recibirá, por parte de las centrales regionales, los cuadros de mando integrales de las filiales, que consolidará para conformar el cuadro de mando integral de la compañía.

Por otro lado, para orientar la actuación de los empleados de las filiales al alcance de los objetivos estratégicos de la compañía, se debería realizar una supervisión de los mismos, que suele hacerse a través del grado de desempeño de los indicadores establecidos.

5.3. Incidencia de otros factores no controlables por la matriz

Los tipos de cambio de moneda extranjera y la inflación son dos factores externos importantes que afectan a las multinacionales, que no son controlables por estas y que inciden en el control de gestión de sus filiales.

5.3.1. Inflación

Hay grupos que tienen filiales en países en los que la inflación es muy elevada. Es el caso de algunos países sudamericanos (por ejemplo, Venezuela, que en 2017 tuvo una inflación del 1.133 % anual; o Argentina) y africanos (Sudán, Congo, Egipto, Libia, etc.). En estos casos, la información de la filial puede estar muy distorsionada, sobre todo en partidas como los activos y pasivos no monetarios (inmovilizado tangible o intangible, stocks, capital, reservas.) y también en muchos de los ingresos y gastos. Por eso, la información de la filial se tiene que ajustar por inflación. El método más utilizado es el del índice general de precios que se expone en el Real Decreto de Normas para la Formulación de Cuentas Anuales Consolidadas (2010).

De acuerdo con la normativa mencionada, se considera que un país tiene una inflación elevada cuando se dan circunstancias como las siguientes:

- a) La tasa acumulativa de inflación en tres años se aproxime o sobrepase el 100 %.
- b) La población en general prefiera conservar su riqueza en activos no monetarios (inmovilizado tangible o intangible, stocks.) o en otra moneda extranjera estable.
- c) Las cantidades monetarias se referencian en términos de otra moneda extranjera estable, e incluso los precios se establecen en otra moneda.
- d) Las ventas y compras a crédito tienen lugar a precios que compensan la pérdida de poder adquisitivo esperada durante el aplazamiento, incluso cuando el período es corto.
- e) Los tipos de interés, salarios y precios se vinculan a la evolución de un índice de precios.

5.3.2. Tipo de cambio

Cuando la filial está en un país que tiene una divisa diferente se producen varios hechos que afectan al control. Por un lado, hay riesgo de fluctuación del tipo de cambio que puede afectar a los resultados del grupo (ver artículo sobre gestión de riesgos). Y, por el otro, es necesario convertir las cuentas de la filial en la divisa de la central para poder obtener las cuentas consolidadas. En este caso, es costumbre utilizar el método del tipo de cambio de cierre (ver Real Decreto de Normas para la Formulación de Cuentas Anuales Consolidadas, 2010):

- Los bienes, derechos y obligaciones se convierten utilizando el tipo de cambio vigente en la fecha de cierre.
- En la cuenta de pérdidas y ganancias no se aplica un tipo de cambio de la fecha de cierre porque los ingresos y gastos se producen a lo largo de todo el período y, por tanto, suele utilizarse un tipo de cambio medio. Excepto la amortización, a la que se atribuye el mismo tipo de cambio aplicado al inmovilizado.
- En el capital social y reservas se les administrará el tipo de cambio histórico.
- El importe de pérdidas y ganancias (beneficio neto) que figura en el patrimonio neto es el que se obtiene aplicando el tipo de cambio en la cuenta de pérdidas y ganancias.
- Para que el total del activo cuadre con el total del pasivo y patrimonio neto se incluye la partida «diferencias de conversión» en el pasivo y patrimonio neto.

6. Conclusiones

La creciente internacionalización de las empresas conlleva que cada vez tenga más relevancia el *controlling* internacional. Es una función que está muy condicionada por las peculiaridades de los diferentes países en los que estén domiciliadas las filiales. Esto afecta a aspectos como pueden ser: el entorno macroeconómico, inflación, tipo de cambio, regulación, sistema financiero o la cultura.

El sistema de *controlling* incluye aspectos controlables por la matriz, como la estructura organizativa, sistema de información, control interno, precios de transferencia, presupuestos, indicadores y el *reporting*, entre otros.

Referencias bibliográficas

- ABDALLAH, W. M. y KELLER, D. E. (1985) «Measuring the Multinational's Performance», *Management Accounting*, octubre, pp. 26-30.
- AGGARWAL, R. (1975) «The Translation Problem in International Accounting: Insights for Financial Management», *Management International Review*, vol. 15, 2-3, pp. 67-79.
- AGRAWAL, S. P. (1977) «Accounting for the Impact of Inflation on a Business Enterprise», *The Accounting Review*, vol. 52, n. 4, octubre, pp. 789-809.

- BARQUERO, M. (2013) *Manual práctico de control interno: teoría y aplicación práctica*, ACCID-Profit Editorial, Barcelona.
- BARTLETT, C. y GHOSHAL, S. (2002) *Managing across borders*, pp. 113-116.
- BENKE, R. L. y EDWARDS, J. D. (1980) «Transfer Pricing: Techniques and Uses», *Management Accounting*, vol. 61, junio, pp. 44-46.
- BOGICEVIC, J.; DOMANOVIC, V. y MANIC, S. (2013) «The impact of foreign currency translation on foreign subsidiary performance» *Conference proceedings 2nd International Scientific Conference Contemporary Issues in Economic, Business, and Management*, pp. 513-525.
- CHOI, F. y CZECHOVICZ, I. (1983) «Assessing Foreign Subsidiary Performance: A Multinational Comparison», *Management International Review*, vol. 23, pp. 12-20.
- FAUS, J. y RAHNEMA, A. (1997) «Gestión del riesgo de tipo de cambio», Documento de investigación n. 344, División de Investigación IESE, Barcelona.
- HENNART, J. F. (1991) «Control in Multinational Firms: the Role of Price and Hierarchy», *Management International Review*, vol. 31, pp. 71-96.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA DE ESPAÑA, Real Decreto 1159/2010, de 17 de septiembre, por el que se aprueban las Normas para la Formulación de Cuentas anuales Consolidadas, BOE 24 de septiembre de 2010, n. 232.
- NURDIN, G. (2009) *International Business Control, Reporting and Corporate Governance*, cap. 2 y 4.



Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña
Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona
Tel. 934 161 604 extensión 2019
info@accid.org – www.accid.org