

Aspectes clau del *controlling* internacional

SANTIAGO AGUILÁ BATLLORI
UPF Barcelona School of Management i Universitat Pompeu Fabra

PAU GUERRERO VILÀ
Corporación Cervino

Data de recepció: 07-01-2018
Data d'acceptació: 03-04-2018

RESUM

La globalització ha comportat grans canvis en moltes organitzacions. La internacionalització afecta la funció de *controlling*. Per una banda, hi ha diferències en els països on s'ubiquen les filials (entorn econòmic, diferencial d'inflació, tipus de canvi, normativa, sistema financer, cultura.). Per aconseguir els objectius del *controlling* cal disposar d'eines específiques (sistema d'informació, preus de transferència.).

Aquest article revisa els factors clau per a poder dur a terme un *controlling* de les filials a l'estranger adequat.

Classificació JEL: G30, M41

PARAULES CLAU

Control de gestió, informes, internacionalització, quadre de comandament integral, pressupostos.

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. Introducció

La globalització es pot afrontar des de dues vies complementàries: l'exportació i la implantació a l'exterior. Ambdues opcions permeten assolir l'objectiu inicial de créixer fora del mercat d'origen. La primera com a fase inicial desenvolupant nous mercats, però sense control del territori, i la segona, més avançada, amb presència, però amb la complexitat que aquest fet suposa.

La internacionalització suposa un fort increment de la complexitat i del risc, motius pels quals l'empresa haurà de fer una inversió, tant en l'àmbit tecnològic com en l'àmbit organitzatiu, si vol que el procés es desenvolupi amb el control més gran possible.

La distància, les diferents legislacions i la multiculturalitat, entre d'altres, impliquen riscos que s'han de preveure i gestionar si volem tenir èxit en la internacionalització de la companyia.

En aquest article descriurem quins són els factors clau per a poder dur a terme el correcte control de gestió de filials a l'estranger, on el *controlling* haurà de ser una part implicada i no només des d'un punt de vista de control o auditoria, sinó com a una disciplina estratègica de gestió de la companyia. El *controller*/director financer ha de «pilotar» l'empresa colze a colze amb la direcció general (Nurdin 2009) i exercir de contrapunt del control.

2. Claus d'èxit en la implantació de filials a l'estranger

Per tal que la implantació de filials a l'estranger tingui èxit és fonamental considerar aspectes com els següents.

2.1. Coneixement del mercat local

Un moment important en el *controlling* de filials internacionals es dona a l'inici de l'obertura de les filials. Es tracta del coneixement del mercat local, ja sigui tant en l'àmbit legal com en l'administratiu. Tècnicament semblaria que no es tracta d'una funció de *controlling*. No obstant, tenir la previsió de planificar aquest punt redueix els obstacles que sorgeixen posteriorment de forma considerable. Aquests aspectes poden marcar el futur d'una filial, ja que poden limitar l'operativa diària d'una companyia.

Entre els aspectes a considerar més rellevants podem destacar els següents:

Participació de l'Estat o limitacions d'accionistes en societats

Existeixen països on hi ha l'obligació de comptar amb la majoria del capital local per a la creació d'una societat en el país (exemple: Algèria). Aquest fet pot suposar un fre a les inversions malgrat que la situació del mercat faci interessant el país.

Capacitat de repatriació de dividendes

Hi ha països on la repatriació de dividendes està limitada per l'Estat (Veneçuela, Brasil, Argentina.) o directament no és possible en alguns casos (Algèria). La fórmula per a controlar la repatriació sol ser mitjançant el control de la divisa. Una sortida restrictiva de capitals i uns requisits d'informació molt elevats dificulten enormement la repatriació de dividendes. Hauríem de tenir en compte també l'efecte fiscal en origen de la repatriació. Els requisits necessaris per acollir-se a la deducció per doble imposició, definits en la legislació fiscal i l'existència de convenis de doble imposició amb els països de destinació, marcaran la possibilitat d'optimitzar la repatriació de dividendes.

Requisits legals

La diferència de legislació pot portar a grans traves burocràtiques o a diferències substancials en el negoci. Si no es coneixen inicialment, poden dificultar la rendibilitat del negoci. Per exemple: en països com Xile, Algè-

ria, Romania o el Brasil, que estan sota una influència sísmica, tenen normatives de construcció amb uns requeriments molt especials. En molts països, l'obtenció de llicències és un dels altres punts crítics. L'inici d'activitat, llicències d'importació o d'exportació, llicència de distribuïdor o convalidació de certificats són les principals peticions. No tenir clars els requeriments o les limitacions portaran a una possible paràlisi del negoci.

Dins dels requisits legals hem de destacar-hi les operacions vinculades entre matriu i, d'acord amb la normativa fiscal, les operacions efectuades entre persones o entitats vinculades es valoraran pel seu valor normal de mercat. Per tant, es genera una obligació fiscal de valor a mercat.

El sentit d'aquesta regulació emana del projecte de la OCDE de BEPS (*Base erosion and profit shifting*), és a dir, prevenir l'erosió de la base imposable i el trasllat de beneficis. Per això, les autoritats fiscals de la majoria dels països europeus intenten que les empreses no traslladin els seus beneficis a països d'escassa o nul·la tributació.

En aquesta línia, les empreses que fan operacions amb d'altres del grup han de documentar bé tota l'operativa perquè hi hagi evidència que les transaccions es fan a preu de mercat.

Situació macroeconòmica i tipus de canvi

Hem de tenir en compte també la situació macroeconòmica d'un país en l'elecció d'una filial. En molts casos, ens basem en la situació actual (últims tres anys) d'un país, que normalment estarà en creixement, per a prendre la decisió d'apostar per la creació d'una filial. Si estudiem també les fluctuacions del tipus de canvi, veurem que podem trobar altres dades que donin missatges de risc més alt que l'assumit inicialment. Moltes empreses busquen aconseguir una cobertura per aquests riscos, sense cap ànim d'especular en divises (Faus i Rahnama, 1997). La temàtica dels riscos s'aprofundeix en altres articles del monogràfic.

Finançament

Una de les decisions estratègiques a tenir en compte en l'obertura d'una filial és la satisfacció de les necessitats financeres. En cas que s'hagi de comptar amb un finançament extern, serà fonamental tenir en compte el sistema bancari de cada país i els seus requeriments. En països poc desenvolupats normalment es complica l'obtenció de finançament, sobretot si les empreses són de constitució recent o participades per capital estranger. La fórmula més fàcil d'avançar en finançament de circulat serà la concessió d'un aval bancari *stand by* a la matriu per a garantir les línies de crèdit en local.

En el cas de finançament a llarg termini, encara és més difícil d'obtenir a l'estranger. Per això, caldrà conèixer opcions com ICO, ICF, COFIDES, entre d'altres per a determinades operacions d'internacionalització.

2.2. Exportar la cultura de la matriu

Les empreses que s'internacionalitzen han de tenir assumit el *gap* cultural que pot existir entre la matriu i qualsevol de les seves filials. Els sistemes de valors de cada país predisposaran a una forma de fer diferent davant de cada situació. S'ha de buscar la coherència de l'organització mitjançant una cultura única. És aquí on aquesta ha de fer de nexa.

Exportar la cultura tindrà com a objectiu acostar la sistemàtica de funcionament de la matriu a la resta dels països; tant en l'àmbit de processos, d'organització i de sistemes com en l'àmbit financer.

La diferència de comprensió de les jerarquies, la puntualitat, el paper de la dona en les empreses o certs comportaments que en el país d'origen serien impensables són fruit de la diversitat de cultures i dificulten la correcta comunicació amb la matriu.

Aquests malentesos poden portar a la ineficiència i, en alguns casos, al fracàs. Un exemple són els casos on determinades multinacionals no s'estableixen en països a causa de la laxitud en el compliment de les normes (corrupció, amiguismes, suborns a baixa escala.).

El *controller* ha de traslladar la cultura financera i de control de la matriu a la filial tant en el monitoratge a distància com en els viatges *in situ*. La implantació d'aquesta cultura ha de ser gradual i amb la capacitat d'adaptar-se en alguns casos a les circumstàncies de cada país. No hauríem de caure en la temptació del Model ONU (Bartlett, 2002) que propugna no fer diferències entre cap de les filials. Hi ha especificitats que s'hauran de mantenir a cada filial. Caldrà ser, per exemple, molt assertiu en cultures com les llatinoamericanes, on la concepció de puntualitat i respecte de dates límit és molt més flexible que a Europa. O ser molt pedagògic en països africans on, per no demostrar falta de talent, no diran mai no entendre cap concepte. S'haurà d'entendre si es parla amb una cultura orientada als objectius com és l'americana, o les que atorguen importància a les relacions personals com les mediterrànies.

La resta de les eines de gestió facilitarà aquesta convergència de maneres de treballar a una cultura única de companyia.

3. Factors controlables per la matriu que afecten el disseny d'un model global de control de gestió

Un cop l'empresa multinacional ha implantat una filial a l'estranger, cal dissenyar un model de control de gestió que inclogui les filials.

3.1. Definició de l'estructura organitzativa

Les empreses amb filials a l'estranger normalment tenen una central mundial (la matriu) i diverses filials (o grups de filials agrupades en centrals regionals o divisions) en diferents països. És habitual que la central tingui un *controller* corporatiu i que cada filial tingui també el seu *controller* (vegeu figura 1). Això implica que el *controller* de la filial acostuma a dependre jeràrquicament del director de la filial (hi ha empreses on depèn del director financer de la filial); i també depèn funcionalment del *controller* corporatiu de la matriu.

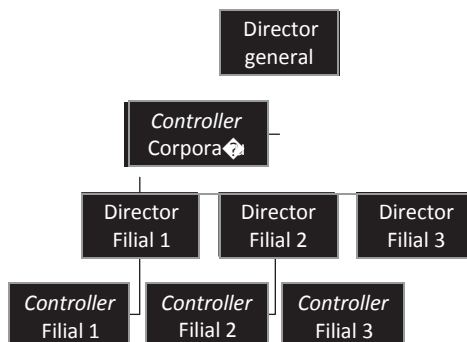


Figura 1. *Controllers* i organigrama en grups multinacionals.

Normalment les filials compten amb equips directius i de gestió descentralitzats i solen operar com a centres de beneficis, ja que normalment poden prendre decisions que tenen un impacte en el benefici. Se sol utilitzar el benefici per la seva simplicitat i capacitat de motivació.

La descentralització, combinada amb la consideració de les filials com a centres de benefici (negocis separats), esdevé la fórmula ideal per avaluar-ne el rendiment.

Per tal que una filial pugui ser considerada centre de beneficis, aquesta ha de ser clau per a l'assoliment dels factors clau d'èxit de l'empresa. L'equip directiu de la filial és responsable dels ingressos, dels costos i del

resultat del seu centre. Ha de poder influir en el benefici o gestionar-lo i, per tant, tenir autonomia per prendre les decisions que hi poden impactar, com per exemple la selecció i la gestió dels clients, els proveïdors o els materials. És a dir, el centre del qual és responsable és lliure de produir o d'adquirir els béns i els serveis que es requereixen on i quan es requereixen. I la fixació dels preus i d'altres decisions de màrqueting, per exemple, han de ser controlables pel centre de tal forma que pugui adaptar-se al mercat exterior. Així doncs, l'equip directiu pot fer ús de la seva creativitat i iniciativa.

La consideració de les filials com a centres de benefici ajuda a identificar les filials i també les regions que generen problemes a la companyia perquè presenten uns resultats desfavorables.

Quan les filials, a més de tenir el control sobre els ingressos i les despeses, el tenen sobre les inversions, estem davant de centres d'inversió, que també són habituals en les empreses multinacionals. Però no sempre les filials es constitueixen com a centres d'inversió, perquè en moltes empreses multinacionals les decisions relatives a inversions les pren la matriu.

3.2. Política de preus de transferència

L'avaluació del rendiment de les filials és senzilla quan venen a d'altres empreses. Però el tema es complica quan venen a altres filials del grup. És en aquest cas quan sorgeix la problemàtica dels preus de transferència. Cal escollir un preu de transferència adequat per a les transferències entre filials o entre filials i matriu.

Els preus de transferència són importants perquè incideixen en el benefici dels centres de benefici, i el benefici és la variable per la qual són avaluats aquests centres.

Imaginem el cas de la filial A, que produeix i ven el bé a la filial B. Aquesta venda té la consideració per part de la filial A d'una venda més, feta segons el preu de transferència determinat. Per a la filial B, la recepció d'aquest bé es considerarà una compra més feta també segons el preu de transferència.

Com a preu de transferència, l'ideal és el preu de mercat, en el cas que aquest existeixi. Si existeix, es tracta del millor preu possible de transferència atès que condueix a l'equitat entre les filials implicades. Aquest preu de mercat es podria reduir una mica si la venda entre filials estalvia costos en comparació amb la venda feta al'exterior.

Quan no existeix un preu de mercat, es podrien considerar les següents alternatives:

- El cost variable. Es podria utilitzar quan la filial que produeix està molt per sota de la seva capacitat. Però no és equitatiu, ja que la filial productora tindrà una pèrdua.
- El cost variable més una quantitat o percentatge addicional. S'utilitza per minimitzar el problema que comporta fixar com a preu de transferència el cost variable, ja que atorga un benefici a la filial que produeix.
- El cost complet. Es tracta d'una aproximació al cost d'oportunitat a llarg termini. És el més usat quan no existeix un preu de mercat. Conduïx a la congruència d'objectius a llarg termini.
- El cost complet més un marge addicional. S'utilitza quan el cost complet no és suficient per remunerar la filial venedora donat que el cost d'oportunitat a llarg termini inclou un determinat benefici.

No és senzill fixar uns preus de transferència atès que cal prendre en consideració el conjunt de l'empresa i també els interessos de cada filial. La filial compradora buscarà el preu més ajustat i la venedora el que li porti més benefici. Per a la fixació del preu de transferència convé que la matriu estableixi com s'ha d'actuar. En altres casos, es dóna autonomia a les filials i és coherent que la filial venedora el proposi i la filial compradora l'accepti o no, de la mateixa forma que es faria amb un client extern.

Si no hi ha acord, finalment podria intervenir-hi la matriu, tot i que no seria desitjable, atès que aquest fet aniria en contra de la descentralització que ha conduït a l'establiment de centres de beneficis. No obstant això, en algunes multinacionals es dóna aquesta intervenció fixant la matriu un «preu polític» per tal d'aconseguir alguns dels següents objectius:

- Fer prevaldre les seves prioritats, és a dir, com a eina per a l'assoliment dels objectius corporatius.
- Potenciar unes filials en detriment d'altres.
- Transferir beneficis d'unes filials a unes altres.

S'aprofundeix en aquesta temàtica en el cas pràctic corresponent al sistema de gestió integral i *reporting* d'indicadors.

4. Eines per al *controlling* de les filials

Per dur a terme el control de la gestió de les filials, cal disposar d'uns processos i procediments específics, i que els equips directius d'aquestes filials elaborin uns pressupostos per a avaluar posteriorment la seva gestió.

I també cal un sistema informàtic que possibiliti el *reporting*. A continuació es tracten aquestes temàtiques.

4.1. Control intern: processos i procediments

Un dels primers punts per homogeneïtzar la filial serà dotar-la d'un sistema de control intern mitjançant els processos i els procediments marcats des de la matriu. Tanmateix haurem de respectar les especificitats i comprendre els trets culturals diferencials.

Si l'empresa comença l'expansió internacional, la complexitat de les operacions farà imprescindible dotar la companyia d'un sistema de control intern estructurat i robust per fer front a les dificultats de gestió.

El primer pas és crear uns processos i uns procediments concrets per a cada àrea. S'ha d'explicar de manera clara quina és la forma específica de dur a terme cada procés de la companyia (comercial, logística, finances, recursos humans.).

Per a la creació d'un sistema de processos i procediments, el primer pas és fer un mapa on s'incloguin els principals processos/subprocessos de la filial (vegeu figura 2).

Procés	Subprocés
Sistemes de control	Auditoria interna
	Auditoria externa
TIC	Informació interna i externa
	Desenvolupament tecnològic
Serveis generals	Assegurances
	Subministraments
	Obres
Finances i legal	Comptabilitat
	Tresoreria
	Crèdit Clients
	Legal
	Control de Gestió

Figura 2. Exemple parcial del mapa de processos i subprocessos.

A continuació, es concreten una sèrie de procediments que serveixen per a definir la forma estàndard de portar a terme una tasca dins de cada procés. Així doncs, el procés i el subprocés defineixen «què fem» i el procediment «com ho fem». Per exemple, en el subprocés de crèdit clients (del procés de finances) entre els diferents procediments hi hauria: arxiu mestre de clients, comandes de venda, incidències amb clients, bonificacions a clients...

En cada cas es podrà definir un nivell de detall segons les necessitats de cada empresa. En alguns casos, els processos hauran d'arribar a un nivell de detall que es podrien arribar a considerar com a manuals del lloc de treball en si.

La definició d'aquest mapa de processos i procediments es pot adaptar a la complexitat de cada empresa. Aquest fet fa que qualsevol pime sigui apta per a adoptar-los i aconseguir que siguin eficaços en la consecució dels seus objectius (Barquero 2013).

Si partim de la base que ja tenim un sistema implantat a la matriu, cal traslladar aquest mateix sistema a la filial.

La velocitat a la qual creix la filial i amb la que es compliquen les operacions fa que implementar de forma tardana el sistema de control intern tingui efectes devastadors sobre la capacitat de gestió de la filial.

A les filials, el principal risc que hi ha inicialment és el de frau i el de mala gestió econòmica. Per tant, els primers procediments a implantar serien els de l'àrea economicofinancera (figura 3).

F11 Comptabilitat	F11.1 Recepció i comptabilització de factures
	F11.2 Comptabilització i cobrament de comissions de representades i proveïdors
	F11.3 Gestió comptable
	F11.4 Liquidació i declaració d'impostos
	F11.5 Full de despeses
F12 Tresoreria	F12.1 Cobraments
	F12.2 Pagaments
	F12.3 Comptabilització i conciliació
	F12.4 Tancament mensual i informes
	F12.5 Divisa
	F12.6 Vises i Solred

Figura 3. Exemple de procediments dels processos de comptabilitat i tresoreria.

Trobem procediments com cobraments i pagaments que permeten definir les millors pràctiques i prohibir comportaments que provoquen risc a la companyia (efectiu sense rebut, quantitats massa elevades d'efectiu sense ingressar al banc, etc.).

Si ens cenyim al procés comptable, hi ha l'opció de fer-ho tot des de la central, fer-ho a la filial o externalitzar-ho.

L'externalització té uns avantatges (cost variable, no requereix contractar personal especialitzat.) i uns inconvenients (el seguiment des de la central pot ser més difícil.). El cost de cada alternativa pot variar molt en funció de cada cas concret.

La gestió interna suposa poder controlar de forma més precisa i eficient l'operativa de l'empresa a tots els nivells.

En aquest cas, es necessiten procediments dissenyats per la matriu. Aquests permeten estandarditzar la forma en què es demana la feina a qualsevol filial i fer-ho en coherència amb el procés establert a la matriu. L'estandardització de tasques porta a la simplificació i a la reducció de la complexitat, que són els principals problemes de la gestió de filials.

La implantació d'aquests procediments en una empresa que acaba de néixer pot generar tensions en l'equip i s'ha de fer equilibrant les necessitats de la matriu amb les capacitats i els recursos existents a la filial.

La implantació es pot fer de forma gradual mitjançant fases, cosa que permet reduir la complexitat dels procediments. És a dir, començar amb uns molt simples que protegeixen les parts més crítiques (fraud, robatori, incompliment d'obligacions legals i fiscals.) per després incrementar la complexitat. Un cop els equips tinguin més experiència es pot arribar a uns procediments integrats totalment amb els de la matriu. Una bona opció serà començar per pagaments, polítiques d'autorització, arqueig de caixa, conciliació bancària, mostreig de la cartera de clients, autoritzacions de crèdit a clients. és a dir, aquells procediments que inicialment evitin els majors riscos financers.

Més endavant se'n podran implementar d'altres, com són: el de segregació de funcions (comptabilitat/tresoreria), alta de proveïdors/clients i polítiques de contractació de proveïdors.

La revisió d'aquests procediments i el seguiment per part del *control·ler*, director financer o auditor intern serà decisiu pel bon funcionament del control intern.

De forma periòdica, s'ha d'anar a la filial per auditar que s'estiguin seguint els procediments, i per entendre els problemes i les possibles millores que es poden continuar implantant. Aquest procés de millora contínua permet que la filial creixi ordenadament. A la vegada, els equips també creixen en l'àmbit professional d'acord amb els criteris de la matriu.

El fet de tenir una base procedimentada sobre la que fer auditories fa possible una gestió de riscos més acurada. S'ha d'enfocar no només des d'una perspectiva de control, sinó també amb l'objectiu de protegir i millorar el funcionament de l'empresa.

4.2. Elaboració dels pressupostos

Prenent com a punt de partida el marc pressupostari establert per la matriu, les filials, seguint les indicacions de les centrals regionals, expressaran numèricament com assoliran els objectius i els recursos que necessitaran. Ho traduiran en un compte de resultats previsual (pressupost d'ingressos i despeses) i un pressupost de tresoreria que caldrà que es negociï amb la matriu abans de constituir el pressupost anual, que es mensualitzarà per seguir-ne l'evolució cada mes. Cada central regional farà una integració dels pressupostos de les filials que pertanyin a la seva regió i els enviarà a la matriu. La Direcció General de l'empresa analitzarà els pressupostos facilitats per les diferents regions. En el cas que cregui necessari reelaborar els pressupostos d'alguna central regional, així li comunicaria, i aquesta, alhora, li transmetria a la filial corresponent.

El pressupost consolidat de la companyia s'obté agregant el pressupost de la matriu als pressupostos de les centrals regionals.

A la figura 4 es resumeixen les fases d'elaboració dels pressupostos per part de les empreses amb filials a l'estranger:

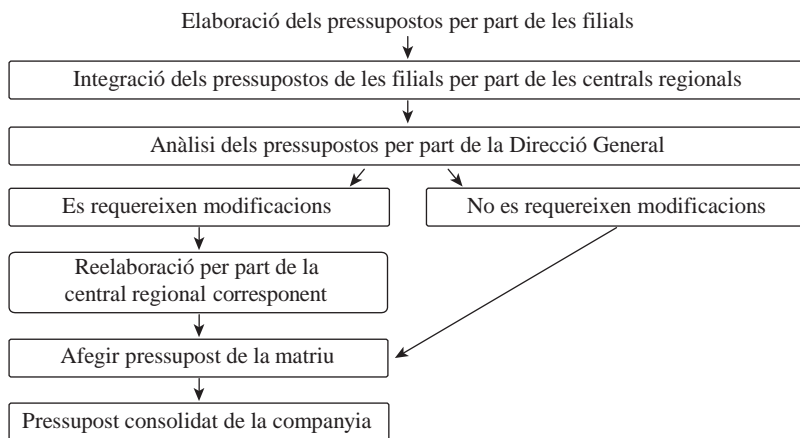


Figura 4. Fases d'elaboració dels pressupostos en empreses amb filials a l'estranger.

A la figura 5 es presenta l'estructura del compte de pèrdues i guanys previsional que elaboraria cada filial i que s'integrarien en el compte de pèrdues i guanys previsional de cada central regional.

Compte de pèrdues i guanys previsional per central regional	Filial 1	Filial 2Filial n	TOTAL CENTRAL REGIONAL
Vendes	X	X	X	X	X
-Cost de vendes	X	X	X	X	X
-Comissions	X	X	X	X	X
= Marge brut previst	X	X	X	X	X
-Amortitzacions	X	X	X	X	X
-Despeses de personal	X	X	X	X	X
-Altres despeses d'estructura	X	X	X	X	X
-Altres despeses	X	X	X	X	X
+Altres ingressos	X	X	X	X	X
= BALL previst	X	X	X	X	X
-Despeses financeres	X	X	X	X	X
+Ingressos financers	X	X	X	X	X
= BAI previst	X	X	X	X	X
-Impost de beneficis	X	X	X	X	X
= Benefici net previst	X	X	X	X	X

Figura 5. Estructura del compte de pèrdues i guanys previsional per central regional.

A la figura 6 s'exposa el compte de pèrdues i guanys previsional consolidat que integraria els comptes de pèrdues i guanys previsionals de les centrals regionals i el de la matriu.

Compte de pèrdues i guanys previsional consolidat	Matriu	Centre Regional 1	Centre Regional 2	...	Centre Regional n	Total consolidat
Vendes	X	X	X	X	X	X
-Cost de vendes	X	X	X	X	X	X
-Comissions	X	X	X	X	X	X
= Marge brut previst	X	X	X	X	X	X
-Amortitzacions	X	X	X	X	X	X
-Despeses de personal	X	X	X	X	X	X
-Altres despeses	X	X	X	X	X	X
+Altres ingressos	X	X	X	X	X	X
= BAI previst	X	X	X	X	X	X
-Despeses financeres	X	X	X	X	X	X
+Ingressos financers	X	X	X	X	X	X
= BAI previst	X	X	X	X	X	X
-Impost de beneficis	X	X	X	X	X	X
= Benefici net previst	X	X	X	X	X	X

Figura 6. Estructura del compte de pèrdues i guanys previsional consolidat.

De manera similar, es procedeix amb les previsions de tresoreria, els balanços de situació previstos i d'altres estats comptables.

4.3. Sistema d'informació

El fet que les empreses amb filials a l'estranger estiguin implantades en diferents països dificulta l'obtenció d'informació. Per tal de garantir la fiabilitat i la rapidesa en el control pressupostari, les filials i les centrals regionals haurien de tenir un sistema d'informació adequat que permeti consolidar la informació i analitzar les desviacions. Inicialment, els fulls de càlcul (Excel, per exemple) seran els nostres aliats en permetre gestionar les principals magnituds financeres de la companyia sense la necessitat de plataformes més complexes. No obstant això, la quantitat d'informació es multipli-

ca exponencialment i la necessitat de tenir-la ordenada i de forma fiable requereix unes eines més específiques de gestió financera.

L'Excel, com a plantilla corporativa que omplir mensualment, ens dona una informació estàtica sense possibilitat d'anar al detall, la qual cosa provoca la possibilitat d'errors i costos interns de complementació del *reporting* molt elevats. El que acaba passant és que costa rebre una informació fiable i sense retards. Aquest fet suposa que la capacitat de reacció de la matriu és molt lenta en la gestió dels incidents de la filial. Si, a més, aquestes filials s'ubiquen en països emergents, la dificultat de trobar talent afecta directament al rigor en l'obtenció i el tractament de dades.

Al final del dia, s'acaba reportant el mínim (vendes, marge, despeses comercials i despeses fixes) d'una forma més o menys raonable, i la informació més complicada es va retardant en el temps, fins i tot per complexitat pot no acabar-se ni presentar-se certes dades (escandalls, quadre d'antiguitat de saldos o *aging* de clients, conciliacions de caixa o gestió de la tresoreria, per exemple).

Quan s'inicia la filial, es busca un creixement immediat que permeti una massa crítica suficient per a poder sostenir la filial de la manera més autònoma possible. Es focalitza tota la filial en creixement en vendes, per tant de vista, en alguns casos, la resta dels criteris financers (marge net, marge de contribució, clients, impagats.). La companyia se centra a vendre independentment del marge i la necessitat de creixement en vendes fa que es donin als clients condicions de pagament més llargues o condicions de crèdit més laxes. Per tant, es donen moltes circumstàncies perquè, si la informació no està integrada, la filial pugui patir les conseqüències de la falta de rigor.

Així doncs, cal un sistema informàtic integrat entre filials i centrals regionals que implica disposar d'un únic ERP (*Enterprise Resource Planning* o sistema integrat d'informació) que possibiliti a cada filial introduir les dades amb la finalitat de poder gestionar aquesta informació. Aquest ERP hauria de tenir uns mòduls específics, per a cada filial, d'accés limitat per determinats usuaris i alhora hauria de possibilitar que la informació sigui comparable entre filials. També hauria de permetre a la Direcció General de la matriu l'accés continu a les dades relatives al *reporting*. Així doncs, la gestió tecnològica ens permet aprofitar les inversions ja generades a la matriu, posant els recursos ja implantats a disposició de les filials perquè siguin utilitzats de forma completa. Tanmateix, permet optimitzar tant els programaris com el personal de tecnologies de la informació existent.

El fet d'utilitzar un sol sistema interconnectat, sigui un sistema bàsic o un ERP global únic d'alt rendiment, suposarà minimitzar la complexitat generada per la multiplicitat de plataformes i millorar la integritat de dades.

Entre d'altres avantatges de l'ERP únic podem destacar:

- Reducció de la complexitat.
- Simplificació de processos.
- Millora en la integritat i obtenció de dades.
- Rapidesa en la incorporació de filials.

Serà crítica una correcta planificació de la implantació —un cronograma ben establert pels consultors i el compromís per part de l'àrea de finances en totes les fases—. A banda hauran de compaginar el tancament mensual amb la nova implantació.

4.4. Disseny del sistema de reporting

Establir filials a l'exterior fa que la gestió es faci més complexa. I per tant calen mecanismes de seguiment entre la matriu i les filials que garanteixin que des de les filials s'està reportant tota la informació clau i que per tant possibiliti la presa de decisions des de la matriu. Així doncs, caldrà establir:

- La informació clau que ha de reportar cada filial, que podrà ser tant informació quantitativa (estats financers o KPI'S —*key performance indicators* o indicadors clau de rendiment, per exemple) com qualitativa (temes de qualitat, per exemple). Des de la matriu es consolidarà la informació (tenint en compte les possibles diferències en normatives comptables o en divises, per exemple, en fer aquesta integració).
- El format i el detall del *reporting*, que cal que sigui homogeni. Per tant, caldrà homogeneïtzar el format del compte de pèrdues i guanys i establir el detall per conceptes que es requereix, per exemple.
- El calendari del *reporting*: periodicitat amb la qual han de reportar les filials la informació clau. En empreses amb filials a l'estranger se solen establir *reportings* quinzenals, mensuals i trimestrals. Quinzenalment es podrien reunir l'equip directiu de les filials i el responsable de filials de la central regional i podrien parlar de temàtiques com la tresoreria quinzenal i temes de qualitat o processos, per exemple. També es podrien reunir els directors comercials i d'operacions corporatius amb aquesta mateixa figura a les filials per revisar els KPI'S per àrea, per exemple. Cada mes es podrien reunir la Direcció General de la matriu i els responsables de les centrals regionals per parlar de l'evolució del compte de pèrdues i guanys, el quadre de comandament integral, el control de la tresoreria mensual, l'anàlisi dels costos o el pla

de devolució de préstecs a la matriu, per exemple. I trimestralment la Direcció General de la matriu i els responsables dels centres regionals podrien fer un seguiment del control dels riscos financers, el tancament del compte de pèrdues i guanys o del grau d'avenç en el pla estratègic, per exemple. En aquestes reunions, s'analitzarien els resultats i es faria un seguiment i control de les desviacions detectades si s'escau. Per tant, caldrà disposar a la matriu de directius qualificats per tal d'analitzar i interpretar la informació relativa a les filials.

5. Seguiment de la gestió de les filials

Per dur a terme una avaluació global de la gestió dels equips directius de les filials, cal utilitzar tant variables financeres com no financeres.

5.1. Variables financeres

Les empreses multinacionals poden avaluar la gestió de les seves filials a través de variables financeres, siguin únicament centres de benefici o també centres d'inversió.

En el cas que siguin únicament centres de benefici, el control pressupostari permet avaluar aquesta gestió mitjançant la comparació (tant pel que fa a la filial com a la central regional) de les dades reals amb les pressupostades (a ingressos i despeses) i l'anàlisi de les desviacions pressupostàries amb la finalitat d'introduir mesures correctores.

S'utilitzarà el mateix format del compte de pèrdues i guanys previsions amb la finalitat de facilitar el posterior control pressupostari (vegeu la figura 6).

Les filials hauran d'identificar i justificar les desviacions en relació amb el pressupost. També ha de proposar mesures correctores la central regional corresponent.

I cada central regional, per la seva banda, hauria de poder fer el mateix en relació amb la Direcció General de la matriu.

La Direcció General de la matriu farà una anàlisi de les desviacions de cada regió, dels motius d'aquestes desviacions i de les mesures correctores. En el cas de desviacions elevades o que posin en perill l'assoliment dels objectius estratègics, podrà sol·licitar explicacions addicionals a l'equip directiu de la central regional corresponent.

Si la filial és un centre d'inversió, l'avaluació de la seva gestió per part de la matriu es farà mitjançant el càlcul de la seva rendibilitat. D'aquesta

manera aquesta podrà saber si una filial té o no benefici suficient donada la inversió i en cas negatiu poder prendre alguna decisió per reconduir la situació.

Per tal de mesurar aquesta rendibilitat, el mètode més utilitzat és el ROI (*Return On Investment*, o sigui $\text{BAII} / \text{Actiu} \times 100$). D'aquesta manera es pot comparar el rendiment de l'actiu amb altres filials, i constituir un element motivador per a l'equip directiu de la filial.

Com a avantatges d'aquest mètode podríem destacar que es tracta d'un mètode acceptat i que conceptualment és fàcil d'entendre i d'interpretar.

De totes maneres presenta l'inconvenient que pot donar indicacions equivocades als equips directius de les filials, en el sentit de desincentivar inversions que, tot i ser rendibles, redueixen el ROI de la filial. A continuació es posa un exemple per il·lustrar aquesta problemàtica. Imaginem que una filial presenta un BAI de 1.000 milions amb un actiu de 5.000 milions. Si es calcula el ROI, aquest donaria un 20%. Imaginem que el cost del finançament és del 15%. La filial vol diversificar la seva gamma de productes i, per tant, inverteix en un nou producte que s'espera que li reporti un BAI de 175 milions amb una inversió addicional en actiu de 1.000 milions. Si calculem el ROI d'aquesta inversió de la filial, donaria: $175 / 1.000 \times 100 = 17,5\%$. Aquest ROI està per sobre del cost del finançament, que és del 15% i, per tant, convindria fer aquesta inversió.

Ara calculem novament el ROI de la filial incloent-hi aquesta inversió:

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

Aquest ROI és inferior al que presentava la filial abans de fer la inversió, que era del 20%. Així doncs, si l'equip directiu de la filial és avaluat pel ROI que ofereix el seu centre d'inversió, segurament no farà aquesta inversió tot i ser una inversió rendible.

Per tal de resoldre aquesta limitació es podria avaluar la rendibilitat d'una filial en termes absoluts comparant aquesta rendibilitat amb el cost del finançament.

Continuant amb l'exemple anterior en el qual la filial invertia en un nou producte que proporcionava un BAI de 175 milions amb una inversió addicional en actiu de 1.000 milions, caldria comparar el BAI de 175 milions amb el cost del finançament, que es calcularia de la següent forma:

$1.000 \times 15\% = 150$. A l'estar el BAI 25 milions per sobre del cost del finançament, l'equip directiu de la filial hauria de fer la inversió. Confirmem que fer aquesta inversió és una decisió correcta veient com afectaria la inversió al benefici residual de la filial i fent la comparació amb el cost del finançament:

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

$$\text{Cost del finançament} = (5.000 + 1.000) \times 15\% = 900$$

La diferència entre el BAII i el cost del finançament és de 275 milions. I comparant amb el benefici residual abans d'incloure-hi la inversió:

$$\text{BAII} - \text{Cost del finançament} = 1.000 - (5.000 \times 15\%) = 250 \text{ milions}$$

De fet, com es pot comprovar, fent la inversió en el nou producte, la filial incrementa el benefici residual en 25 milions.

Probablement, la principal limitació és que, al calcular-se en termes absoluts, és menys intuïtiu que el ROI i, per això, aquest darrer indicador és molt més utilitzat.

Un altre problema del ROI és que pot promoure decisions (com mal-vendre actius, per exemple) que poden fer augmentar el ROI a curt termini, però que poden ser perjudicials a llarg termini.

En el cas dels centres de benefici, caldrà incentivar els equips directius de les filials per tal que assoleixin uns beneficis elevats i, en el cas dels centres d'inversió, unes rendibilitats elevades per sobre del cost del finançament. Aquests incentius poden ser tant monetaris com no monetaris.

De totes maneres, s'haurien d'establir des de la matriu unes normes que cal que es compleixin pel que fa a totes les filials, és el que s'anomena control per límits i que sol estar relacionat amb temàtiques com el nivell de risc incorregut per tal de possibilitar l'acompliment dels objectius de la filial, per exemple.

5.2. Variables no financeres

El rendiment de les filials pot estar condicionat per l'entorn econòmic, legal, polític, tecnològic, social i cultural específics del país en el qual opera la filial. Cal tenir-los en compte atès que no són factors controlables per la filial.

També cal usar variables qualitatives perquè els responsables dels centres de beneficis i d'inversió poden perseguir els beneficis i la rendibilitat a curt termini, respectivament, no prenent en consideració variables clau com la formació, la investigació i desenvolupament, la qualitat o la cooperació amb la matriu, per exemple, i per avaluar el grau d'avenç en l'assoliment dels objectius estratègics (Choi i Czechowich, 1983, 17).

El quadre de comandament integral permet mesurar aquestes variables.

Les filials haurien de dissenyar el seu quadre de comandament integral tenint en compte els seus objectius específics consensuats amb la central re-

gional, que tindrà en compte els objectius estratègics establerts per la Direcció General de la matriu. Si alguna filial opera en algun sector diferent de la matriu, caldrà adaptar el seu quadre de comandament integral als seus objectius específics.

Més concretament, l'equip directiu de cada filial hauria de definir tant els objectius a curt termini com els de llarg termini i els plans d'acció que permetin assolir aquests objectius. Hauria de determinar factors-clau d'èxit, sobretot de les perspectives de l'usuari, dels processos interns i dels treballadors, que són les que inclouen variables qualitatives.

Els equips directius de les filials hauran d'establir indicadors a partir del control per excepció. És a dir, únicament centraran la seva atenció en els indicadors clau que mostrin desviacions rellevants.

El quadre de comandament integral de cada filial hauria d'incloure-hi únicament els factors-clau i els indicadors estrictament necessaris per a la presa de decisions, i aquestes dades haurien de ser comparables entre les filials.

La Direcció General de la matriu rebrà, per part de les centrals regionals, els quadres de comandament integrals de les filials, que consolidarà per conformar el quadre de comandament integral de la companyia.

Per altra banda, per tal d'orientar l'actuació dels treballadors de les filials a l'assoliment dels objectius estratègics de la companyia, caldria fer una supervisió d'aquests, que se sol fer a través del grau d'acompliment dels indicadors establerts.

5.3. Incidència d'altres factors no controlables per la matriu

Els tipus de canvi de moneda estrangera i la inflació són dos factors externs importants que afecten les multinacionals, que no són controlables per aquestes i que incideixen en el control de gestió de les seves filials.

5.3.1. Inflació

Hi ha grups que tenen filials a països on la inflació és molt elevada. És el cas d'alguns països sud-americans (Veneçuela, per exemple, que en 2017 va tenir una inflació del 1.133% anual; o Argentina) i africans (Sudan, Congo, Egipte, Líbia, etc.). En aquests casos, la informació de la filial pot estar molt distorsionada, sobretot en partides com els actius i els passius no monetaris (immobilitzat tangible o intangible, estocs, capital, reserves...) i també en molts dels ingressos i les despeses. Per això, la informació de la filial

s'ha d'ajustar per inflació. El mètode més utilitzat és el de l'índex general de preus que s'exposa en el Reial Decret de Normes per a la Formulació de Comptes Anuals Consolidats (2010).

D'acord amb la normativa esmentada, es considera que un país té una inflació elevada quan es donen circumstàncies com les següents:

- a) La taxa acumulativa d'inflació en tres anys s'aproximi o sobrepassi el 100%.
- b) La població en general prefereixi conservar la seva riquesa en actius no monetaris (immobilitzat tangible o intangible, estocs.) o en una altra moneda estrangera estable.
- c) Les quantitats monetàries es referencien en termes d'una altra moneda estrangera estable, i fins i tot els preus s'estableixen en una altra moneda.
- d) Les vendes i compres a crèdit tenen lloc a preus que compensen la pèrdua del poder adquisitiu esperada durant l'ajornament, fins i tot quan el període és curt.
- e) Els tipus d'interès, salaris i preus es lliguen a l'evolució d'un índex de preus.

5.3.2. Tipus de canvi

Quan la filial és en un país que té una divisa diferent, es produeixen diversos fets que afecten el control. Per una banda, hi ha el risc de fluctuació del tipus de canvi que pot afectar els resultats del grup (vegeu l'article sobre la gestió dels riscos). I, per l'altra banda, cal convertir els comptes de la filial a la divisa de la central per tal de poder obtenir els comptes consolidats. En aquest cas s'acostuma a utilitzar el mètode del tipus de canvi de tancament (vegeu el Reial Decret de Normes per a la Formulació de Comptes Anuals Consolidats, 2010):

- Els béns, els drets i les obligacions es converteixen utilitzant el tipus de canvi vigent en la data de tancament.
- En el compte de pèrdues i guanys no s'aplica un tipus de canvi de la data de tancament perquè els ingressos i despeses es produeixen al llarg de tot el període i, per tant, se sol utilitzar un tipus de canvi mitjà. Exceptuant l'amortització a la qual s'aplica el mateix tipus de canvi aplicat a l'immobilitzat.
- Al capital social i a les reserves se'ls aplicarà el tipus de canvi històric.

- L'import de pèrdues i guanys (benefici net) que figura al patrimoni net és el que s'obté aplicant el tipus de canvi al compte de pèrdues i guanys.
- Per tal que el total de l'actiu quadri amb el total del passiu i patrimoni net s'inclou la partida «diferències de conversió» al passiu i patrimoni net.

6. Conclusions

La internacionalització creixent de les empreses fa que cada cop tingui més rellevància el *controlling* internacional. És una funció que està molt condicionada per les peculiaritats dels diferents països on estan les filials. Això afecta aspectes com poden ser l'entorn macroeconòmic, la inflació, el tipus de canvi, la regulació, el sistema financer o la cultura.

El sistema de *controlling* inclou aspectes controlables per la matriu com l'estructura organitzativa, el sistema d'informació, el control intern, els preus de transferència, els pressupostos, els indicadors i el *reporting*, entre d'altres.

Referències bibliogràfiques

- ABDALLAH, W. M. i 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. i GHOSHAL, S. (2002) *Managing across borders*, pp. 113-116.
- BENKE, R. L. i EDWARDS, J. D. (1980) «Transfer Pricing: Techniques and Uses», *Management Accounting*, vol. 61, juny, pp. 44-46.
- BOGICEVIC, J.; DOMANOVIC, V. i 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. i CZECHOVICZ, I. (1983) «Assessing Foreign Subsidiary Performance: A Multinational Comparison», *Management International Review*, vol. 23, pp. 12-20.
- FAUS, J. i RAHNEMA, A. (1997) «Gestión del riesgo de tipo de cambio», Document d'investigació n. 344, Divisió d'Investigació IESE, Barcelona.
- HENNART, J. F. (1991) «Control in Multinational Firms: the Role of Price and Hierarchy», *Management International Review*, vol. 31, pp. 71-96.
- MINISTERI D'ECONOMIA i HISENDA D'ESPANYA, Reial Decret 1159/2010, de 17 de setembre, pel qual s'aproven les Normes per a la Formulació de Comptes anuals Consolidats, BOE 24 de setembre de 2010, n. 232.
- NURDIN, G. (2009) *International Business Control, Reporting and Corporate Governance*, cap. 2 i 4.