

De la exportación a la internacionalización

Control de gestión de la expansión ➔ Durante el primer trimestre de 2011, el Indicador Sintético de Actividad Exportadora (ISAE) alcanzó los 21 puntos, con un incremento de 4,5 puntos que marca una progresión alcista coincidente con el aumento de la cartera de pedidos de exportación de un 37,2% de las empresas, gracias a la evolución positiva de la demanda externa.

Las empresas que salen al exterior se benefician ahora mismo de una respuesta positiva del mercado. Si su actividad exportadora prospera y se ven obligadas a empezar a crear algunas filiales para operar en determinados países, su transformación en empresa-matriz les supone afrontar mayores exigencias en control de gestión de la expansión en materia de organización, 'reporting' y 'controlling'. Unos requerimientos que son los grandes olvidados de los proyectos de internacionalización y una de las parcelas más problemáticas de las empresas habituadas a exportar. Y es que se trata de un área sobre la que poco o nada se aprende en universidades y escuelas de negocio, de forma que el personal que se precisa debe haber adquirido su experiencia trabajando en multinacionales, por lo general extranjeras.

A nuestro modo de ver, algunos de los requisitos básicos del control de gestión de la expansión, desde la perspectiva de una empresa matriz, serían los siguientes (Figura 1):

- A.** 'Reporting'. Definición del tipo de información clave que las filiales deben transferir a la matriz. Los datos requeridos deben estar oportunamente sistematizados, su necesidad contrastada y su procedimiento de obtención validado.
- B.** Timing. Debe existir una planificación detallada de fechas de 'reporting'. Es recomendable darla a conocer y respetarla.
- C.** Procedimientos. Es imprescindible la existencia de un manual de



'reporting', donde se detallen de forma suficiente las informaciones requeridas para que las personas adecuadas puedan prepararla. Cabe tener muy en cuenta la alta probabilidad de que en una fase intermedia las personas que elaboran la información sean comerciales o de operaciones y no conozcan las normativas financieras.

- D.** Comunicación. Tiene que ser ágil entre la matriz y las filiales. A menudo, lo que no se hace bien es porque no se explica bien, un error que puede derivarse de las diferencias culturales, puesto que inducen fácilmente a interpretaciones anómalas que llevan a información errónea y finalmente a situaciones confusas.
- E.** Proceso presupuestario formal. Cuanto mayor es la empresa, mayor importancia requiere la definición de los objetivos y los límites en las actuaciones de cada responsable. La cuantificación de ambos extremos se plasma en el presupuesto anual, que determina los resultados exigibles (ob-

jetivos de ventas) y los recursos disponibles (objetivos de gastos). Elaborar el presupuesto con suficiente antelación, emplazar a negociarlo entre la alta dirección y la cadena de mando y seguirlo de forma periódica, es un pilar fundamental para conocer y dirigir las filiales.

- F.** Consolidación, requerimientos legales y auditoría. Se trata de conceptos más cercanos a quienes han alcanzado un mayor grado de desarrollo. Aún así, debe recomendarse normalizar la implantación de la auditoría de filiales antes de que sea obligatorio, ya que contribuye a mejorar la gestión de los requerimientos que la expansión exige a la organización. **S**



Argelia García

Socia-fundadora de External Financial Management / www.efinancialm.com