

El 'controller' es un agente estabilizador de la empresa

Caso práctico sobre el 'controller' de gestión como estabilizador de la cuenta de resultados en la internacionalización de la empresa y nexos entre fabricación, compras, logística, ventas y finanzas

Jorge Pamies

Desde el inicio de la crisis financiera, muchas empresas se han visto obligadas a salir fuera y potenciar sus ventas y compras en mercados globales. En este nuevo marco, la empresa empezó a convivir con nuevos agentes, anteriormente desconocidos y sin casi importancia. El *controller* de gestión empezó a aportar una ventaja competitiva a la organización y a ser un estabilizador de las decisiones a corto, medio y largo plazo. Es, sobre todo, el nexo vital entre fabricación, distribución y ventas, dando trazabilidad entre la parte operativa y la parte financiera.

El *controller* empezó a trabajar y generar, junto con la dirección general, simuladores de escenarios para reducir la incertidumbre presupuestaria y de gestión, provocada por la inestabilidad de los mercados financieros, la incertidumbre económica de muchos países y la mayor complejidad de las divisas.

Tras la caída de los principales bancos de inversión y con el inicio de la crisis, el mercado cambió totalmente en las divisas. Antes, las divisas de caracterizaban por: volatilidad reducida, emisión de renta fija privada colocada en los primeros

días, financiación de operaciones apalancadas (CDOs, LBOs), devaluación del yen durante tres años, revalorizaciones bursátiles positivas acumuladas durante cuatro años y la poca demanda de los productos de rentabilidad absoluta. Después, la situación cambió, destacando como principales rasgos los siguientes: *spreads* de crédito muy elevados, volatilidad de los mercados muy elevada, renta fija privada con gran liquidez, apreciación del yen y fuertes caídas bursátiles.

A partir de finales de 2007, se dio un cambio fuerte en los tipos de cambios y se incrementó la incertidumbre; y, desde 2008, el euro se apreció respecto al dólar

Caso práctico de una empresa de relojes deportivos

La empresa GCCI High Cardio-Technologies, líder en relojes deportivos, ante estos cambios de tendencia de las divisas (tabla de divisas), vio como oportunidad llevar su fabricación a China, ya que el tipo de cambio favorecía mucho al euro y las compras en China se realizaban en dólares.

A finales de 2013, toda su fabricación ya la realizaba en China. El coste de cada

reloj era de 120 dólares por unidad (este coste incluía la fabricación y el transporte hasta el almacén central de la empresa en Madrid). Vendía el 40% en Estados Unidos y el 60% en España (tabla de Proyecciones A).

Pero esta situación tan positiva empezó a cambiar por la incertidumbre en Europa a partir finales de 2014 y, sobre todo, de enero de 2015, cuando el tipo de cambio empezó a cambiar. El euro se depreció respecto al dólar, pasando de un tipo de cambio de 1 €/1,32 \$ a uno de 1 €/1,10 \$. Esto implicaba que con las proyecciones que se habían realizado de ventas para 2015 (tabla de Proyecciones B) con el nuevo tipo de cambio la empresa obtendría más ventas totales, pasando de 221.061.818 € a 235.898.182 €, pero pasaría de tener un Margen Bruto Ingresado de 122.183.636 € a 117.856.364 €, reduciéndose en 4.327.273 €. Ante esa situación, se realizó un comité de crisis donde el *controller* asumió el eje principal de las decisiones.

Este tenía que buscar una solución al problema y no se podían contratar seguros de cambio, ya que era enero y no había tiempo: las compras se realizarían a

Proyecciones A				
Tipo de cambio: 1€=1,32\$				
Costes de fabricación \$-PCS	Coste Unitario	Qty Unidades	Coste Total	Coste Total
	\$120,00	1.020.000		\$122.400.000
Tipo de cambio	1€=1,32\$			
Costes de fabricación \$-PCS	90,91€	1.020.000		92.727.273€
Precio de Venta España PVPE	240,00€			
% Rentabilidad compras unidad PVP €/PC €-1	164,0%			
	Coste Unitario	Qty Unidades	Coste Total	Coste Total
Coste de transporte a las tiendas España	5€	612.000	3.060.000€	3.060.000€
Coste de transporte a las tiendas US	\$10,00	408.000	\$4.080.000	\$3.709.091
Coste de transporte				6.150.909€
Ventas	PVP Unitario	Qty Unidades	Total moneda local	Total
Ventas US (40% de las ventas)	\$240,00	408.000	\$97.920.000	74.181.818€
Ventas España (60% de las ventas)	240,00€	408.000	146.880.000€	146.880.000€
				221.061.818€
			Margen bruto ingresado	122.183.636€

Proyecciones B				
Tipo de cambio: 1€=1,10\$				
Costes de fabricación \$-PCS	Coste Unitario	Qty Unidades	Coste Total	Coste Total
	\$120,00	1.020.000		\$122.400.000
Tipo de cambio	1€=1,10\$			
Costes de fabricación \$-PCS	109,09€	1.020.000		111.272.727€
Precio de Venta España PVPE	240,00€			
% Rentabilidad compras unidad PVP €/PC €-1	120,0%			
	Coste Unitario	Qty Unidades	Coste Total	Coste Total
Coste de transporte a las tiendas España	5€	612.000	3.060.000€	3.060.000€
Coste de transporte a las tiendas US	\$10,00	408.000	\$4.080.000	\$3.709.091
Coste de transporte				6.769.091€
Ventas	PVP Unitario	Qty Unidades	Total moneda local	Total
Ventas US (40% de las ventas)	\$240,00	408.000	\$97.920.000	89.018.182€
Ventas España (60% de las ventas)	240,00€	612.000	146.880.000€	146.880.000€
				235.893.182€
			Margen bruto ingresado	117.854.364€

Proyecciones C				
Tipo de cambio: 1€=1,10\$				
Costes de fabricación \$-PCS	Coste Unitario	Qty Unidades	Coste Total	Coste Total
	\$120,00	1.020.000		\$122.400.000
Tipo de cambio	1€=1,10\$			
Costes de fabricación \$-PCS	109,09€	1.020.000		111.272.727€
Precio de Venta España PVPE	240,00€			
% Rentabilidad compras unidad PVP €/PC €-1	120,0%			
	Coste Unitario	Qty Unidades	Coste Total	Coste Total
Coste de transporte a las tiendas España	5€	612.000	3.060.000€	3.060.000€
Coste de transporte a las tiendas US	\$10,00	408.000	\$4.080.000	\$3.709.091
Coste de transporte				6.769.091€
Ventas	PVP Unitario	Qty Unidades	Total moneda local	Total
Ventas US (40% de las ventas)	\$252,00	408.000	\$102.826.000	93.469.091€
Ventas España (60% de las ventas)	240,00€	612.000	146.880.000€	146.880.000€
				240.349.091€
			Margen bruto ingresado	122.107.273€

Tabla 0: Efecto tipo de cambio en las ventas y subida PVP			
Ventas	Proyección A	Proyección B	Proyección C
Ventas US (40% de las ventas)	74.181.818 €	89.018.182 €	93.469.091 €
Ventas España (60% de las ventas)	146.880.000 €	146.880.000 €	146.880.000 €
Total de ventas	221.061.818 €	235.898.182 €	240.349.091 €
Ventas	Proyección A	Proyección B	Proyección C
		Por efecto tipo de cambio	Por efecto subida +5%PVP
Ventas US (40% de las ventas)	0%	20%	20%
Ventas España (60% de las ventas)	0%	0%	0%
Total de ventas	0%	7%	9%