

SAMAFRAVA, S.A. ⁽¹⁾

“Tenemos que asegurarnos de que contamos con la información necesaria para no equivocarnos al fijar el precio de nuestros productos. A pesar de la mala situación económica por la que atraviesa el país, nuestros principales clientes han mantenido sus volúmenes totales de pedido razonablemente constantes, pero nos están presionando enérgicamente para que bajemos los precios. Al parecer, algunos de nuestros competidores, con exceso de capacidad, están tirando los precios y les han ofrecido importantes descuentos. De hecho, hace unos minutos he recibido un correo electrónico del responsable de compras de nuestro mayor cliente, en el que me dice que si no reducimos el precio por kilo de bolsas SFH-52 hasta los 4,65 euros, perderemos la cuenta. Mucho me temo que no podremos negarnos”.

Paco Campillos, director general de SAMAFRAVA, S.A. (en adelante, SAMAFRAVA), quedó hondamente preocupado tras escuchar estas palabras del director comercial, Francisco Córdoba. Hasta entonces no había sentido la necesidad de contar con un sistema de costes formalizado, ya que el volumen de ventas crecía año a año y los márgenes eran satisfactorios. Además, la valoración de las existencias finales no revestía complejidad, pues al producir por lotes no había cantidades significativas de producto en curso en la planta o producto terminado en almacén al cierre del ejercicio.

Sin embargo, poco antes habían iniciado la producción de bolsas a partir de materiales biodegradables, obtenidos de la fécula de patata y bolsas degradables por oxidación y fragmentación, fabricadas con un compuesto denominado d₂w. Ello les obligaba a mantener un inventario mínimo de producto terminado en almacén, pues por entonces los clientes pedían cantidades pequeñas. Por otra parte, dada la creciente

⁽¹⁾ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Manuel García-Ayuso Covarsí, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada, de una situación determinada.

Copyright © Octubre, 2013. Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

presión de la competencia, parecía inevitable plantearse la posibilidad de revisar a la baja el precio de algunos de sus productos.

Paco Campillos creyó que había llegado el momento de dedicar tiempo y esfuerzo a diseñar e implantar un sistema que les permitiese determinar con precisión el coste de los productos para (i) conocer con exactitud sus rentabilidades, (ii) saber hasta dónde podrían bajar los precios sin perder dinero, (iii) evaluar con rigor el rendimiento de los departamentos y sus responsables y (iv) valorar el inventario de productos terminados como soporte para la formulación de las cuentas anuales.

LA EMPRESA

SAMAFRAVA, fue fundada en 1974 en Rute, provincia de Córdoba. La empresa se consolidó rápidamente como un fabricante de bolsas de plástico de alta calidad, con unos elevados niveles de eficiencia y una notable capacidad de innovación en procesos y productos. Durante la década de 1980 la sociedad estableció una sólida relación comercial con varias cadenas de distribución de alimentos y, merced a ello, logró un fuerte crecimiento que la había llevado a posicionarse como una de las empresas con mayor reputación del país. En 2010, los ingresos de explotación superaron con creces los 6 millones de euros.

Las instalaciones de SAMAFRAVA tenían una superficie total de 4.000 metros cuadrados, de los que un 10% estaban ocupados por el departamento de administración y el resto correspondían a la planta de fabricación. Dentro de ésta, el departamento de I+D ocupaba 200 metros cuadrados, la sección de extrusión aproximadamente 1.600, la de impresión unos 1.200 y la de corte y embalaje unos 600.

La plantilla de la empresa estaba integrada por 55 personas. 10 trabajaban en tareas de administración, 5 en el departamento comercial, 5 en tareas de I+D y 35 en la actividad de fabricación. De éstas, 5 se dedicaban a tareas de extrusión, 10 a impresión y 20 a corte y embalaje.

LA BOLSA SFH-52

Las bolsas de plástico, introducidas a principios de la década de 1970, eran en 2010 un objeto de uso cotidiano merced a su distribución, gratuita o no², en supermercados y otros establecimientos de comercio minorista.

² Carrefour decidió cobrar cinco céntimos de euro por cada bolsa de plástico entregada al cliente, a partir de septiembre de 2009 y Mercadona anunció que haría lo mismo a partir de Junio de 2011. En la actualidad, la práctica totalidad de las grandes superficies cobran a sus clientes las bolsas de plástico que éstos requieren para el transporte de su compra, lo que ha reducido significativamente su demanda a favor de la de las bolsas reutilizables de rafia.

El diseño y la composición de las bolsas variaban sustancialmente según el propósito para el que eran utilizadas. Las destinadas a transportar comestibles y otros productos de consumo desde los supermercados solían ser *bolsas de tipo camiseta*, fabricadas con polietileno de alta densidad y con capacidad para soportar una carga de aproximadamente 10 kg.

La bolsa SFH-52 nació a principios de 1980, como respuesta a la solicitud de una cadena de supermercados que por aquel entonces comenzaba su expansión en el sur de España. El responsable de compras de la gran superficie pidió a SAMAFRAVA presupuesto para el suministro de una bolsa de 26 x 52 cm, impresa en ambos lados a dos tintas. El departamento de investigación y desarrollo diseñó la bolsa SFH-52, empleando un polietileno especial, más barato y más resistente y una novedosa técnica de impresión.

En 2010, merced al gran crecimiento experimentado por el cliente durante las últimas dos décadas, la SFH-52 se había convertido en la referencia más vendida entre las más de 100 con que contaba la empresa, representando un 20% de sus ingresos totales.

LAS CUENTAS DEL DIRECTOR GENERAL

Movido por la preocupación y la curiosidad, Paco Campillos se encerró en su despacho y recabó toda la información que pudo sobre la bolsa SFH-52. A partir del informe anual de costes por departamento que se discutió en el último consejo de dirección, obtuvo la información que figura en el Anexo 1, de la cual no pudo extraer ninguna conclusión útil para sus propósitos. Por ello, localizó los partes de producción del ejercicio 2010, en los que constató el consumo de materiales y la dedicación de horas de mano de obra directa y horas de máquina que había requerido la fabricación de la bolsa SFH-52 (Anexo 2). Con todo ello, Paco Campillos elaboró los cálculos que aparecen en el Anexo 3.

LA REUNIÓN CON EL DIRECTOR COMERCIAL

Nada más obtener el coste de la bolsa, Paco llamó al director comercial, para comentar con él su hallazgo. “No te vas a creer lo que acabo de descubrir, Francisco”, le dijo, “llevamos más de un año perdiendo dinero con la bolsa SFH-52, desde que cerramos el precio en 4,80 euros por kilo. No es que no podamos bajar el precio hasta 4,65 euros, es que para que nos salgan los números tenemos que subirlo a 4,90. Sólo si las vendemos a ese precio tendremos un margen bruto que nos permita cubrir los gastos generales de fabricación, administración y comerciales”.

Francisco Córdoba frunció el ceño, se reclinó en su sillón y miró hacia el techo. “No puede ser”, murmuró, “es cierto que nuestros resultados no son muy elevados, pero me resisto a creer que perdamos dinero con uno de nuestros productos estrella. Si te