

Contabilidad de costes y toma de decisiones: el caso Plastium

EDUARDO NAVARRO
Improven

Fecha de recepción: 7/07/10
Fecha de aceptación: 20/08/10

Resumen

En los últimos meses es cada vez más habitual encontrar empresas en problemas que tienen que tomar decisiones estratégicas y operativas para redefinir su posición competitiva y conseguir ser viables en el duro entorno actual. Este caso, basado en una empresa real sin identificar por motivos de confidencialidad, muestra un ejemplo típico de estas situaciones enfrentándose a una crisis de resultados en la que debe tomar medidas para asegurar su posición competitiva a largo plazo.

El objetivo de este caso es mostrar un ejemplo práctico con los problemas habituales que se dan en estas situaciones tanto a nivel de las metodologías adoptadas como de las trampas emocionales a las que se enfrentan las distintas personas que deben tomar decisiones. En este sentido se muestra como los sistemas de costes y de cálculo de rentabilidades por unidades de negocio, clientes y productos son elementos clave de gestión en tiempos de incertidumbre.

Palabras clave

Gestión de costes, redefinición estratégica, reestructuración, reflotamiento, Plastium.

Abstract

In the last months it is more and more habitual to find companies in problems that have to take strategic and operative decisions to re-define his competitive position in order to be viable in the hard current environment. This case is based on a royal company without identifying for motives of confidentiality. It shows a typical example of a company facing a crisis of results and taking measurements in order to assure its competitive in the long-term.

The aim of this case is to show a practical example with the habitual problems that are given in these situations where managers must take decisions. In that sense, it is shown that cost systems and calculation of profitability for business units are key elements of management in times of uncertainty.

Keywords

Cost management , strategy, restructuring, refloating, Plastium.

1. Introducción

Plastium es una empresa dedicada a la inyección de plástico de distintos tipos de piezas que vende a nivel nacional e internacional. El portfolio de producto es amplio ya que tiene una gran cantidad de maquinaria de inyección que le permite nuevos desarrollos sin inversiones relevantes adicionales.

Es una empresa con 30 años de historia que ha partido de ser un pequeño taller de inyección de plástico. Hace casi 20 años empezó en el sector de la automoción, con la llegada de un importante fabricante de automóviles, y ha ido creciendo hasta ser prácticamente el líder en una tipología concreta de productos en el mercado de la automoción.

La empresa ha vivido la típica transición con la incorporación de un director general profesional así como el equipo directivo pasando el fundador a ser el Presidente actual del Consejo de Administración y confiando las funciones de Consejero Delegado en uno de sus hijos.

En cuanto a la evolución de la compañía, en los últimos años estaba creciendo en torno a un 15% anual aunque paradójicamente acumulaba resultados negativos los últimos 3 años.

En cuanto a la distribución de mercados, tiene una sólida presencia internacional, representando este el 52% de su facturación y el mercado nacional el 48% restante.

Básicamente Plastium tiene tres grandes líneas de productos:

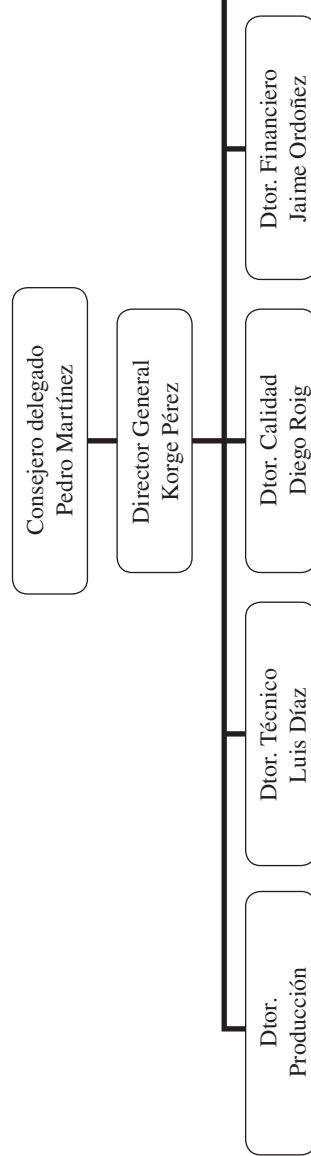
1. Piezas de inyección de plástico dedicadas al sector de la automoción, teniendo básicamente 6 clientes de los grandes fabricantes de automoción o *tier 2* (grandes grupos multinacionales que son proveedores directos de los fabricantes) y que representan una parte importante del negocio.
2. Piezas variadas de plástico de fabricación propia destinadas a su venta a mayoristas a nivel nacional e internacional. Con esta línea se empezó en el año 1996 aunque a efectos prácticos ha empezado a ser representativa en el año 1999.
3. Producto que únicamente comercializa, ya que aunque lo fabrican terceros, va dirigido a los mismos mayoristas que son público objetivo de la línea de producto 2.

Línea producto	% Facturación total
1	55
2	40
3	5

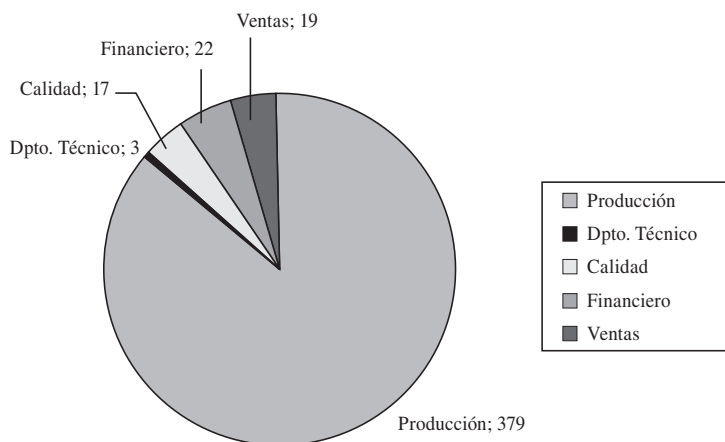
CUENTA DE RESULTADOS (en euros)

Partida	Año 0	% sobre Cifra Negocio	Año 1	% sobre Cifra Negocio	Año 2	% sobre Cifra Negocio	Año 3	% sobre Cifra Negocio
Cifra negocio	37.726.922		41.499.615		47.309.561		55.352.186	
Gastos personal	11.695.346	31	13.279.877	32	16.085.251	34	20.480.309	37
Consumo materias primas	17.731.654	47	20.334.811	49	24.127.876	51	30.443.702	55
Trabajos otras empresas	983.042	3	1.150.452	3	1.405.574	3	1.895.342	3
Amortizaciones	1.834.267	5	1.659.985	4	1.779.985	4	1.847.985	3
Otros gastos explotación	3.018.154	8	3.734.965	9	4.257.860	9	4.428.175	8
Gastos financieros	377.269	1	414.996	1	946.191	2	1.660.566	3
BAI	2.087.191	6	924.529	2	-1.293.176	-3	-5.403.892	-10

En la organización trabajan 440 personas con el siguiente organigrama:



La distribución de las personas en los departamentos de la organización es:



Ante la situación de pérdidas de los últimos años, el consejero delegado se plantea analizar qué está ocurriendo en la empresa, consultando a los directores de cada departamento.

El responsable de Ventas, tiene claro que la línea de automoción es el negocio básico tradicional de la compañía y representa actualmente un 55% de las ventas. Es un negocio maduro y estable que incluye a casi todos los clientes del sector, por lo que el crecimiento está muy limitado.

Respecto a la línea de piezas variadas es la de mayor crecimiento de la compañía y actualmente representa un 40% de las ventas con crecimientos en torno al 30% anual y donde —a pesar de los competidores de los países asiáticos, y en particular China— se sigue creciendo aún a costa de sacrificar algo de margen. Ésta es la línea de crecimiento de la compañía y una apuesta clara a nivel comercial aunque es un mercado totalmente distinto a la automoción, porque aquí es la «guerra de guerrillas».

La tercera línea es la distribución de productos de terceros —básicamente de productos asiáticos— que tiene como público objetivo los mayoristas y que se complementa perfectamente con el resto de nuestro catálogo de productos. Ésta es una línea residual y que no es la clave en la empresa. Además, el catálogo de esta línea es muy amplio. En cuanto a precios, es una línea con márgenes habituales de comercialización y que consigue estar en precios de mercado.

Desde el departamento se asegura que es muy complicado mantener los clientes que hay frente a la entrada de los competidores que están trayendo

producto directamente de China y para cumplir con los planes de crecimiento fijados, es necesario bajar precios. Es decir, basan su estrategia en la bajada de precios. Ésta es consecuencia de la pérdida de uno de los clientes más importantes de automoción. De hecho, hace un año se hizo una reducción de precio al principal cliente de Plastium por el riesgo a perderlo. La reducción fue la que se está pidiendo en automoción que es en torno a un 6% anual.

A nivel operativo, el informe de gestión del ejercicio revela los siguientes problemas del departamento:

- No se llega a clientes nuevos ya que los que quieren cambiar ya vienen ellos, y en este sector es muy difícil captar nuevos clientes si no acuden ellos a ti.
- La presencia comercial que tenemos en la calle es relativamente baja. El personal de ventas pierde mucho tiempo en tareas administrativas elaborando informes de visitas, informes de clientes, seguimiento, haciendo reuniones internas, etc. Con lo que, unido al importante coste que tiene el personal de ventas, esto se traduce en unos costes muy importantes.
- El personal de ventas muchas veces no tiene información actualizada sobre el cliente y sobre sus últimas incidencias, ofertas, ventas, evolución, previsiones, plazos de entrega, etc.
- La formación es insuficiente tanto a nivel del producto/servicio como a nivel de técnicas de venta para poder alcanzar los objetivos deseados.
- El servicio de atención al cliente en muchas ocasiones es ineficaz e ineficiente ya que se tienen muchas incidencias y casi nunca bien resueltas.

La distribución de clientes es la siguiente, con el importante riesgo asociado:

Número clientes	% sobre total facturación
2	19,04%
10	20,31%
80	41,38%
83	11,29%
301	7,85%

Se observa que los primeros clientes, que son del sector de la automoción, mantienen una importante cifra de negocio y sin ellos, sería difícil seguir adelante.

En cuanto a la distribución de clientes por líneas de negocio, encontramos:

Línea producto	Número clientes por línea
1	41
2 y 3	435

Básicamente, los grandes clientes de la línea de automoción se gestionaban directamente desde dirección de Ventas mientras que los clientes de las otras dos líneas se gestionaban con un canal externo formado por representantes, muchos de ellos multicartera. En ese sentido, se tenía presencia básicamente en Europa debido a las importantes resistencias tradicionales a la expansión hacia otros continentes.

En el área de Producción, la situación es diferente. Tiene algunas importantes ventajas y otras no tanto. En algunas piezas, Plastium tiene un *know how* muy importante como es en la línea de producción 4 (donde fabrican básicamente piezas para automoción), puesto que las instalaciones y la experiencia nos hacen diferenciales. Sin embargo, en las líneas de producción 3 y 5, al ser de la nueva línea de producto, son totalmente manuales y generan muchos problemas.

Al margen, la planta de producción plantea los siguientes problemas:

1. No existe un control exhaustivo de lo que sucede en planta.
El tamaño de la fábrica, con distintas plantas, hace que la producción sea actualmente algo caótica, ya que la productividad de los distintos lotes no está muy clara y está en manos de los encargados de planta, muchos de ellos sin formación para entender los conceptos de gestión y liderazgo.
Unido a lo anterior y, en cierto modo, la causa de ello es que no hay unos tiempos en planta perfectamente definidos debido a la problemática de muchos trabajos manuales.
2. La motivación del personal es baja (debido a la congelación de sueldos en los últimos 4 años), lo que conlleva menor productividad. Por ello, se han perdido algunas personas importantes en la planta.
3. Algunos procesos son poco eficientes y eficaces.

El responsable de Calidad no detecta problemas especiales, más allá de que el rechazo de producto es del 14%, cifra que se podría considerar un poco alta, pero normal en el sector. Las piezas elaboradas son muy complicadas y para clientes muy exigentes como es el sector de la automoción, por lo que es normal tener un alto índice de rechazo. Del mismo modo, destaca la importante calidad del producto frente a los chinos.

El director técnico asegura que su departamento difícilmente puede actuar para bien o para mal en los resultados de la compañía.

La opinión del departamento financiero es clara: se aumentan las ventas y se sigue perdiendo dinero. La situación de los bancos empieza a ser crítica y no está muy clara la situación de tesorería dentro de seis meses. Si no se invierte la tendencia, el problema será grave.

Ante esta situación, el director financiero plantea un plan de reducción de costes y de incremento de ventas que incluye diferentes escenarios más ventajosos que el actual:

- Escenario de crecimiento de ventas: aumentando las ventas un 20%, se podrían lograr números positivos. Es la opción menos traumática y más ventajosa a juicio de los responsables del departamento.
- Escenario de reducción de costes que incluye:
 - Eliminar parte de *staff* en áreas como administración, compras y recursos humanos.
 - Reducir inversión en ferias (no está clara la rentabilidad aunque los comerciales dicen que es rentable).
 - Dejar de venderle al cliente 3 de automoción porque todo el mundo dice que seguro que no es rentable.

Sin embargo, el responsable del departamento sabe a ciencia cierta que estos recortes son insuficientes para la cuenta de resultados.

La dirección de la compañía decide afrontar los problemas detectados con la contratación de un directivo procedente de una empresa que tenía una situación similar y de la que consiguió salir. El objetivo prioritario de este nuevo directivo es diagnosticar perfectamente el problema en todas las áreas, definir recursos y calendario para que el año 2008-2009 cambie la tendencia.

2. Análisis

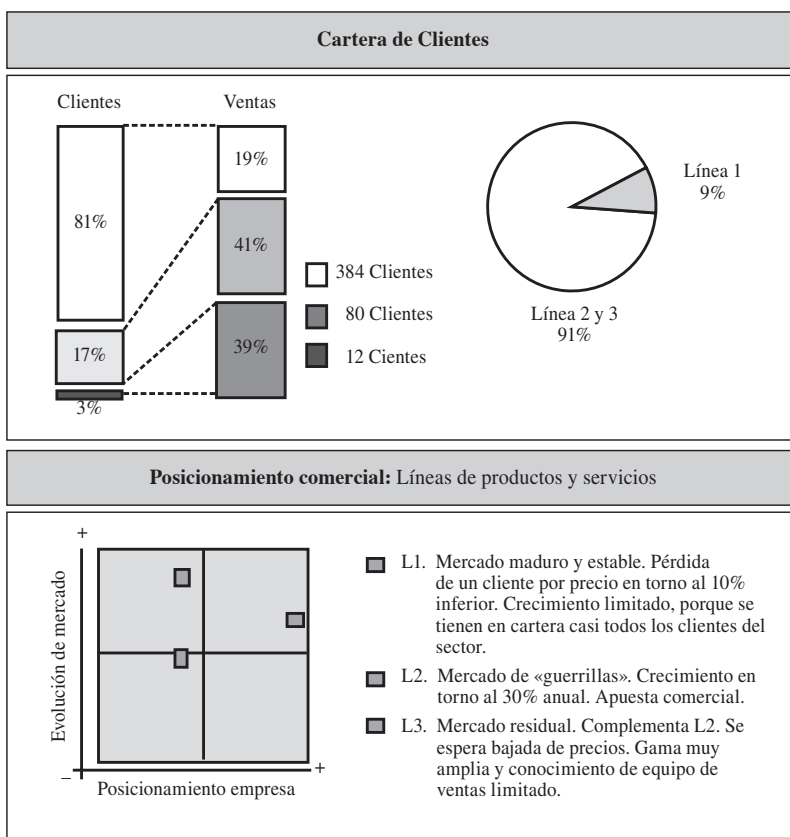
El nuevo director adjunto llevó a cabo el siguiente análisis:

2.1. Situación de partida

En este caso había una serie de preguntas clave que la compañía había dejado de hacerse y que son clave para identificar los puntos débiles y hacer el plan de viabilidad:

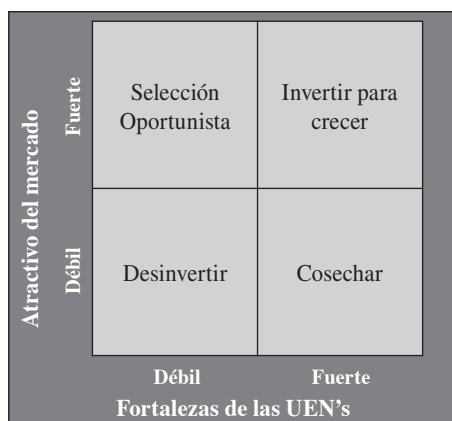
1. ¿Cuál es la estrategia? ¿Cuál es la visión y el posicionamiento?
2. ¿Por qué se está perdiendo dinero?
3. ¿A qué nos dedicamos?
4. ¿A quién le vendemos? ¿Con qué satisfacción?
5. ¿A qué precio vendemos?
6. ¿Con qué coste?
7. ¿Qué fabricamos y qué no?
8. ¿Qué organización necesitamos?
9. ¿Qué cultura tenemos y cómo la gestionamos?
10. ¿Cuál es nuestra política de distribución?
11. ¿Cuál es la política de producto/servicio?

Y vemos de una manera rápida el posicionamiento en una matriz mercado-empresa:



En una situación de pérdidas como la de esta compañía, la primera pregunta a hacerse es ¿por qué se está perdiendo dinero? Sin tener una contestación clara a esta pregunta, no se debe tomar ninguna decisión ya que podemos empezar a mejorar aspectos que nos lleven a cambiar la situación de la compañía.

Para ello, se hace un análisis por cada una de las tres unidades de negocio (líneas de producto) siguiendo el esquema que se muestra en la siguiente gráfica:

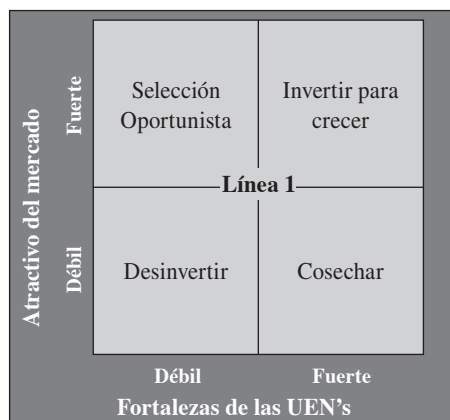


En este caso en concreto y viendo que había un problema de crecimiento de pérdidas en línea con el crecimiento de ventas, se identificó que había un claro problema de costes y para ello se hizo un sistema de costes basado en actividades llegando a las siguientes conclusiones:

COSTES POR LÍNEAS		Rentabilidad
Línea 1		-4,773528274
Línea 2		-17,9949497
Línea 3		1,213530485

Se observa claramente que a nivel rentabilidad, la línea de producto 2 es claramente deficitaria. También en este estudio se hizo un informe por clientes en el que se encontró una gran diferencia de rentabilidades por cliente, pero donde se concluyó que es mucho más importante la segmentación por línea de producto que por cliente para analizar la situación.

Así, en la matriz que habíamos empleado aparece claramente el diagnóstico:



Con todo ello, la conclusión del diagnóstico estratégico —además de gran cantidad de problemas operativos— es la rentabilidad negativa de la línea de producto 2 debido a introducirse en un mercado sin ventajas competitivas y con competidores asiáticos que tienen unos costes más bajos en torno a 20 o 30 puntos.

Así, tenemos cuatro grandes alternativas, que son:

1. Cerrar la línea 2.
2. Subcontratar la línea 2.
3. Subir ventas un 50% en la línea 2.
4. Hacer un plan de reducción de costes en la línea 2.

Pasemos a estudiar el impacto y los riesgos de cada una de las opciones.

Aunque tiene un riesgo de ventas importante la opción 3, vamos a hacer la proyección de resultados de este caso ya que analíticamente es relativamente sencillo teniendo preparado el sistema de costes. Haciendo la simulación, los resultados son:

Partida	Hipótesis crecer 50%
Cifra negocio	83.028.279
Gastos fijos	11.336.686
Gastos variables	74.129.088
BAI	-2.437.495

Claramente, aparece que la línea de producto 2 tiene una rentabilidad que no cubre ni los costes variables por lo que cuanto más vendemos, más

perdemos ya que los costes variables son el 87% de la cifra de ventas y con un margen bruto tan pequeño es muy difícil obtener rentabilidad.

De hecho, se hizo un análisis de las oportunidades de mejora en las partidas señaladas y también apareció que tampoco era viable reducir los costes ya que las partidas relacionadas con las materias primas no eran susceptibles de conseguir mejoras tan importantes y son la parte más relevante. Además, estratégicamente los competidores asiáticos tenían una estructura de costes un 20-30% más bajos por lo que siempre iba a haber una desventaja competitiva.

En este sentido, se analizó también la posibilidad de cambiar el posicionamiento de la línea de producto 2 con un nivel de servicio mucho mejor y con un perfil de producto algo distinto y subiendo los precios en torno a 10 puntos porcentuales, pero aunque se comprobó que conceptualmente era viable, la escasez de tesorería a corto plazo hizo tomar la decisión de minimizar riesgos y salir de esta unidad de negocio.

Ante este análisis, sólo quedan dos opciones:

- ¿Cerramos la línea 2?
- ¿Subcontratamos la línea 2?

Realmente la decisión que se tomó en este caso en concreto no fue ni una ni la otra ya que encontramos un comprador para la unidad de negocio y se le vendió por 8,3 millones de euros a un competidor asiático que quería comprar cuota de mercado.

Con esta solución, conseguimos girar la situación de una manera radical:

- Quitamos una componente importante de nuestras pérdidas.
- Nos permite focalizarnos en nuestro *core business*.
- Liquidando el activo, cubrimos los problemas de tesorería que se habían generado por las pérdidas acumuladas.

Esta fue la decisión básica para cortar con los errores del pasado y a partir de ese momento, empezar a construir sobre unas bases sólidas.

Para ello, se reflexionó sobre la misión de la compañía y se redefinió de la siguiente manera: La misión de Plastium es «aportar valor a nuestros clientes de una manera global mediante nuestros conocimientos y experiencia en la línea de automoción y encontrando soluciones innovadoras a los clientes de ese sector»

Los valores son:

- Innovación
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados

Además, se hizo un estudio del posicionamiento en precios en automoción identificando las palancas de valor, la percepción de los clientes y el posicionamiento de la empresa en cada una de las palancas. Se identificó que el precio es bajo comparado con la competencia. Se estima en torno a 4 puntos porcentuales (diagnóstico pesimista ya que una estimación más optimista hablaba en torno a 6 puntos). En ese mismo estudio, apareció que tienen una cuota del mercado de automoción del 21%, mucho más baja de la que preveía la dirección.

Y se definió un plan operativo de mejora llamado «Plan 10»:

1. Definición de las líneas estratégicas básicas.
2. Definición de un sistema de costes.
3. Plan de reducción de costes.
4. Redefinición de la organización general.
5. Reorganización del área comercial. Establecimiento de un plan comercial.
6. Mejora del proceso logístico, compras, gestión de stocks, producción y gestión de pedido.
7. Análisis y definición de los sistemas de información.
8. Implantar un modelo de control de gestión y una cultura de dirección por objetivos.
9. Metodología de lanzamiento de nuevos productos.
10. Plan de gestión del cambio.

Con todo esto se definieron líneas de acción con distintas prioridades:

2.2. *Prioridad 1*

1. Visión: misma cifra de negocio en 3 años focalizando en la línea de automoción.
2. Focalizar como concepto estratégico.
3. Desinversión de activos no estratégicos (líneas de producto 2 y 3) y foco en el *core business* (hacer sólo lo que se sabe hacer bien y es rentable).
4. Productos. Venta de la línea de producto 2 y reemplazar las líneas de producto 2 y 3 por automoción e I+D en 18 meses.
5. Clientes. Eliminamos 300 clientes y focalizamos en clientes rentables.

6. Definición de política de precios enfocada a clientes rentables y eliminando clientes «malos» (3 de los 12 mayores). De media, incremento de precios de un 4% (se realizó un estudio de clientes y de precios).

2.3. Prioridad 2

1. Renovación de parte del equipo directivo, cambio cultura corporativa y dirección por objetivos.
2. Incorporación de un director de RRHH. Políticas de retribución variable a todos los niveles alineados con los objetivos estratégicos.
3. Reestructuración del área de ventas. Enfoque a 50 clientes clave y búsqueda de nuevos clientes A.
4. Introducción de dirección de ventas y *marketing* con un importante enfoque al marketing. Proyecto CRM.
5. Reducción de costes de 600.000 € en el área de ventas.
6. Definición de indicadores de captación de nuevos clientes, de eficiencia comercial, de eficacia comercial y de política de precios.
7. Revisión política de precios. Aumento del precio medio del 3%.
8. Reingeniería de procesos con objetivo del 30% de reducción de costes en procesos en 2 años.
9. Plan de mejora de calidad con un objetivo del 6% en 1 año.
10. Definición de un sistema de métodos y tiempos para la definición de retribución.
11. Definición de nuevos productos junto a clientes. Definición de un grupo de trabajo con clientes para fomentar la colaboración.
12. Plan de fidelización de clientes.
13. Análisis de *churn rate* (tasa de salida). Objetivo del 7%.
14. Creación del Comité de Fidelización.

Con todo este plan se definió el siguiente presupuesto:

Partida	Supuesto año 1
Cifra negocio	31.357.013
Cifra negocio línea 1	30.443.702
Cifra negocio línea 2	
Cifra negocio línea 3	
Gastos personal	10.240.154

Consumo materias primas	14.612.977
Trabajos otras empresas	913.311
Amortizaciones	1.847.985
Otros gastos explotación	1.522.185
Gastos financieros	608.874
Gastos fijos	
Gastos variables	
BAI	1.611.527

2.4. Realidades

Las realidades a nivel práctico a corto plazo fueron las siguientes:

- La venta de la línea de producto 2 supuso grandes mejoras a nivel financiero y operativo ya que permitió a todo el mundo centrarse en lo clave.
- Financieramente la venta de la línea 2 permitió limpiar el balance de las pérdidas de los últimos años y solucionar los problemas de tesorería.
- A nivel del presupuesto se consiguió en un 96,3% los resultados del presupuesto del año 1 con lo que la compañía estuvo por encima de 1,4 millón de euros de resultados con lo que fueron muy satisfactorios.
- El resto de mejoras operativas se notaron en la cuenta de resultados en el año 2 ya que todo este tipo de mejoras tardan meses en llegar a la cuenta de resultados.
- El cambio de piezas claves en el equipo directivo fue complejo pero con el tiempo cambiaron la dinámica de la compañía pasando a ser más innovadora y más dinámica adaptándose al entorno competitivo.

Las noticias positivas fueron que, con su foco en el sector de automoción, encontraron nuevas líneas de producto rentables para crecer dentro de sus clientes y eso llevó a dispararse las ventas de la compañía con lo que recuperaron las cifras iniciales en 26 meses.

Actualmente la compañía está continuando el proceso de cambio con los siguientes ejes:

- Internacionalización de la compañía acompañando a sus grandes clientes de automoción a nivel global.
- Mejora en las relaciones con los clientes de automoción tanto a nivel de ventas como de desarrollo de producto.
- Proceso de mejora operativa con grandes resultados año tras año.

3. Conclusiones

De este caso se pueden extraer algunas conclusiones importantes para los cambios de ciclo y situaciones complicadas:

- Sin tener clara la estrategia, no se pueden abordar problemas operativos. Si no se hubiese identificado el problema estratégico con la línea de producto 2, podríamos haber mejorado mucho operativamente pero nunca habríamos resuelto el problema de base y podría haber costado la viabilidad de la compañía.
- El diagnóstico inicial es la base de encontrar la solución correcta.
- Muchas veces, hay que tomar decisiones «difíciles». En tiempos de cambio como los que estamos, es mejor tomar decisiones difíciles que por no tomarlas, acabar tomando decisiones peores.
- Estratégicamente, focalizar es muchas veces la mejor solución.
- La información en el «mundo real» no es perfecta.
- Es cada vez más difícil producir en Europa.

Referencias Bibliográficas

- COLLINS, J.C. (1994) *Build to last*, Harper Business, Nueva York.
- CHAN KIM, W. (2005) *La estrategia del océano azul*, Norma, Barcelona.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. (2001) *Compiendo por el futuro*, Ariel, Barcelona.
- KAPLAN, R. y COOPER, R. (1999) *Coste y efecto*, Gestión 2000, Barcelona.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2001) *Cuadro de mando integral*, Gestión 2000, Barcelona.
- KOTTER, J. (1996) *Leading change*, Harvard Business Press, Boston.
- PETERS, T. (1994) *En busca de la excelencia*, Folio, Barcelona.
- ZOOK, C. (2001) *Profit from the core*, Harvard Business Press, Boston.



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