

## MULTIMAIZ, S.A.<sup>(1)</sup>

Multimaíz, S.A., fundada en 1980 con domicilio en la provincia de Sevilla, se dedica a la **multiplicación, producción y envasado de semillas de maíz** (ver apéndice D), así como a la multiplicación de otro tipo de semillas (algodón, alfalfa, girasol, trigo, etc). La empresa matriz se encuentra en el Estado norteamericano de IOWA (Estado conocido como "CORN BELT" –el cinturón del maíz- por ser la zona de EE.UU. de mayor producción. Esta empresa es líder mundial en investigación, genética y desarrollo de nuevas variedades de maíz (para obtener una nueva variedad se tardan entre 8 y 10 años de continua investigación).

Multimaíz es una de las compañías líderes de España en la producción de semillas híbridas de maíz con variedades en todos sus ciclos F.A.O.<sup>(2)</sup> Las semillas son consideradas oficialmente de alta calidad y cuando cuentan con la preceptiva certificación del I.N.S.P.V.<sup>(3)</sup>, se pueden vender en toda España y, de acuerdo con los planes de la compañía, exportarse ocasionalmente a países del Norte de Africa y de Europa Oriental.

La semilla de maíz se producían en la zona de D. Benito (Badajoz) que, por las características del lugar, su clima y la abundancia de agua, ofrecían condiciones ideales para la multiplicación de los parentales. No obstante, la zona presentaba el inconveniente secular de estar sujeta a periodos plurianuales de sequía que afectaban a los rendimientos de las cosechas.

Por ello, Francisco Pueyo, Director General de Multimaíz, S.A., creía que la empresa podría ahorrar costes y mejorar su Cuenta de Resultados importando las semillas en lugar de producirlas. La importación procedería de su casa matriz o de cualquier otra empresa filial con costes de producción inferiores a los de España.

A mediados de Octubre de 1995, después de la recolección, tras diversas conversaciones con la central y con los responsables del I.N.S.P.V. para exponerles las

- 
- (1) Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Sevilla.  
Preparado por D. Manuel Reina Hijano (DEA 94), supervisado por Diego León Palomero, Profesor Colaborador del Area de Control. Enero de 1999.  
Copyright © 1999. Instituto Internacional San Telmo.  
Prohibida la reproducción total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo. Sevilla.
- (2) F.A.O. Food Agriculture Organization (Organización para la alimentación y agricultura), con sede en Roma. El ciclo FAO es la denominación otorgada al período de siembra y maduración de la semilla.
- (3) I.N.S.P.V. Instituto Nacional de Semillas y Plantas de Vivero, con sede en Madrid.

razones de la determinación que iban a tomar, pidió a su casa matriz una oferta. Al mismo tiempo solicitó al Sr. Alamo, Director de Costes y Administración, la elaboración de un informe correspondiente al coste de la explotación del departamento de Producción/Multiplicación.

Una semana más tarde, la casa matriz envió la propuesta con el compromiso de suministrar todas las semillas que fueran necesarias. La cantidad estimada para el próximo año era de unas 500 toneladas, y el precio ofertado de 135 millones de pesetas por el suministro de semillas y 5 millones adicionales en concepto de recepción, ya que tanto al final de campaña como al principio de la siguiente habría que hacer la recepción de las semillas devueltas, así como las nuevas que se recibieran; esta cantidad en concepto de recepción incluía también los trámites arancelarios, fitosanitarios, etc. El contrato debería ser en firme por un periodo de cinco años prorrogable posteriormente de año en año. Si hubiera necesidad de más cantidad, el precio aumentaría en proporción (por cada tonelada) a la oferta pasada, siempre y cuando se comunicara al menos con 6 meses de antelación<sup>(4)</sup>. Este requisito no sería preciso con una especie de "oferta/seguro" por la que habría de pagarse una cantidad de 10 millones de pesetas.

En el caso de que fuera necesario una cantidad de toneladas inferior a la prevista la empresa habría de pagar la cifra comprometida de 135 millones de pesetas.

El Sr. Alamo envió al Sr. Pueyo los informes de costes del departamento de Producción/Multiplicación correspondientes a la última cosecha, que había sido aproximadamente de unas 500 toneladas de semillas (las cifras están en miles de pesetas).

Semillas Parentales	25.000	
Otras materias, envases, etc.	3.000	
Pago agricultores multiplicación <sup>(5)</sup>	65.000	
Mano de obra	19.000	
Gastos generales del departamento	41.000	
Salario del director "Sr. Palacios"	8.000	
Alquileres	1.200	
Amortización de maquinaria	5.000	
Mantenimiento de maquinaria	1.800	
Otros gastos, combustibles, etc.	25.000	
<b>Total costes directos del departamento</b>		<b>153.000</b>
<b>Gastos generales de la empresa <sup>(*)</sup></b>		<b>31.000</b>
<b>Coste total del departamento año 95</b>		<b>184.000</b>

<sup>(4)</sup> Este periodo de tiempo es muy amplio, pero es el estimado como el mínimo necesario para planificar las siembras.

<sup>(5)</sup> Es un coste variable y que corresponde, por tanto a 130 pts/kilo.

<sup>(\*)</sup> Administración, almacén, control de calidad y otros.

Una vez analizados estos números, la conclusión del Sr. Pueyo fue clara; había que cerrar el departamento lo antes posible y firmar el contrato. No obstante pensó que debía dar la oportunidad al Director del Departamento Sr. Palacios para que diera su opinión antes de tomar esta decisión, por lo que lo llamó y le explicó el asunto al tiempo que aseguró que su puesto no estaría en peligro, ya que en breve plazo en el departamento de Control de Calidad quedaría libre el puesto de director, cargo que podría ocupar sin perder ningún tipo de compensación ni de perspectivas de futuro dentro de la empresa.

El Sr. Palacios quedó bastante desconcertado con la decisión que se iba a tomar y manifestó su interés en hacer un análisis detallado de la situación, por lo que solicitó un margen de tiempo para estar en condiciones de tratar el asunto.

Dos días más tarde en la reunión con el Sr. Pueyo hizo las siguientes consideraciones:

- “¿Qué iban a hacer con la maquinaria especializada para el tipo de negocio que tenían: “secaderos, desgranadoras, tolvas, mesas densimétricas, envasadoras/pesadoras, etc.”? Hace 4 años costó 40 millones de pesetas y si ahora pretendiera venderse, sólo se obtendrían alrededor de 4 millones de pesetas a pesar de que dicha maquinaria tiene aún una vida útil de otros 4 años”.
- “En cuanto a las existencias de semillas parentales compradas el año pasado por 50 millones de pesetas (actualmente todas en inventario), según las perspectivas de siembra tendríamos para los próximos dos años; si no sembrásemos más tendríamos que devolverlas a nuestra casa matriz o venderlas a cualquier otra empresa del grupo, pero creo que no nos pagarían más de 40 millones de pesetas. Caso contrario sería si tuviésemos que comprar de nuevo estas semillas, ya que el coste estaría alrededor de los 60 millones de pesetas”.
- Igualmente tenemos existencias de otras materias, así como envases y productos de tratamiento suficientes para el próximo ejercicio.

Los argumentos manifestados por el Sr. Palacios, le hicieron pensar al Sr. Pueyo que los mismos debían ser contrastados con el Sr. Alamo. Este dijo que efectivamente estos datos eran correctos, pero que igualmente habría otros gastos que no se tendrían que hacer, por ejemplo, alquileres, sueldos, etc. Al oír el tema de sueldos el Sr. Palacios dijo que ahí podría estar uno de los problemas más importantes; no se trataba sólo de dejar de producir en el área de Don Benito con los jornales que esto implica para el pueblo, sino también qué hacer con los empleados fijos que la empresa tenía.

El Sr. Pueyo dijo que con los más antiguos habría que tener alguna consideración, por lo que se les daría una especie de jubilación anticipada por el periodo que aún les quedaba de vida laboral; este coste estaría en torno a los 12 millones de pesetas.

En el transcurso de la conversación, el Sr. Palacios preguntó que harían con el resto de departamentos ya que, en estos momentos al departamento de Producción/Multiplicación