



## ***Caso: Centros de servicios, una oportunidad de negocios en la industria de la madera del Ecuador***

Propuesta de caso presentado como requisito parcial para optar al título de:

### **Magister en Administración de Empresas**

Por el/la estudiante:  
**Emilio Legarda Izquierdo**

Bajo la dirección de:  
**Silvia Viña Brito, MGP**

Derechos Reservados © Universidad de Especialidades Espíritu Santo  
Km. 2.5 vía La Puntilla, Samborondón – Ecuador. Se prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

**ESAI**  
**Guayaquil - Ecuador**  
**Junio de 2019**

## **Antecedentes**

En febrero de 2018, Juan Velásquez, Gerente Comercial de Madera C.A., mientras leía en su oficina ubicada al noroeste de Guayaquil, encontraba que el mercado ecuatoriano de madera venía creciendo de manera progresiva en el último año, tanto nacional como internacional, sobre todo en sus derivados como el MDF (Siglas en inglés medium density fibreboard, que es un tabla de fibra de madera de densidad media), el Aglomerado, el Triplex o Playwood, MDP (similar al MDF, pero las partículas de madera fina van en la superficie del tablero), entre otros. Esto contrastaba con los resultados de los últimos tres años; el sector inmobiliario había sufrido una caída, debido a los diversos problemas económicos y políticos que había sufrido el Ecuador (Gamboa, 2017). Se estimaba que a partir del 2018 el mercado crecería por los proyectos habitacionales que el Gobierno implementaría y por la reanudación de los proyectos privados; por lo tanto, la demanda de los muebles para el hogar también aumentaría.

Juan Velásquez, un Ingeniero Comercial de Universidad Politécnica del Ecuador con un Diplomado en Servicio al Cliente, quien fue nombrado Gerente Comercial de la compañía Madera C.A. en el año 2015 y que en la Organización se inició en el 2013 como Jefe Regional de Mayoreo, se enfrentaba a la problemática de identificar dentro de las actividades de la compañía aquellas que afectaban su rentabilidad y sugerir la mejor oportunidad de crecimiento a los accionistas, conociendo además que los servicios más demandados por los clientes de Madera C.A. eran: corte, laminado, perforado y ruteado.

### **Rol de Madera C.A.**

Madera C.A. inició como una empresa mediana en el año 1960 comercializando productos de madera para la construcción y decoración con tres locales en los sectores centro y sur de la ciudad de Cuenca, y un centro de distribución en la misma ciudad.

En 1969, se agrega la fabricación y comercialización de Playwood; posteriormente, en 1974 se dedicaría también a la fabricación de paneles aglomerados, los cuales se comercializaban en sus locales, que para esa época se habían extendido hacia la costa y sierra del país (Guayaquil y Quito) y además hizo su ingreso en el mercado internacional.

Para 1983, se crea una planta de tableros de fibra de madera con lámina decorativa impregnada (MDP y MDF) con varios formatos y espesores, siendo una de las primeras en Sudamérica, lo que le permitió aumentar sus exportaciones.

En la década de los 90's y hasta los años 2000, Madera C.A. siguió su crecimiento en locales a nivel nacional, aperturando tiendas en ciudades como Manta, Portoviejo, Otavalo, Machala, Latacunga, Libertad, Tena, Puyo, Lago Agrio, Milagro, Quevedo, Babahoyo, Esmeraldas, Ibarra y Loja, lo que le permitieron ampliar su cobertura, sirviendo mejor a sus clientes de provincias.

También en la primera década de los años 2000 y como parte de su crecimiento, decide abrir el canal de mayoristas y distribuidores, con una fuerza de ventas que cubriría los cantones donde

no contaba con locales propios. Esta cobertura se hizo a nivel nacional, pues disponía también con cuatro centros de distribución en las principales ciudades de cada región.

En el 2002, inauguró su primer Centro de Servicios en la ciudad de Cuenca con maquinaria nueva y tecnología de punta, donde se realizaban actividades de corte, laminado, ruteado y perforado, cuya función principal es ser el aliado de sus clientes relacionados con el mundo de la madera y la transformación, pensado siempre en la innovación, mejorando tiempos de entrega, calidad en el acabado final; personal capacitado lo que permite garantizar el material o producto final.

En febrero del 2018 Madera C.A. ya cuenta con cinco centros de servicios que están ubicados estratégicamente en las regiones Costa, Sierra, Austro y Amazonía en las ciudades principales (Guayaquil, Portoviejo, Quito, Cuenca y Tena) para un abastecimiento y logística óptimos. Los procesos actuales permiten garantizar las entregas del material procesado a tiempo, debido a que se trabajan en turnos diurnos y nocturnos, además de la flexibilidad de fines de semanas y feriados cuando se requiere. Su organigrama actual se resume como se muestra en la figura 1:

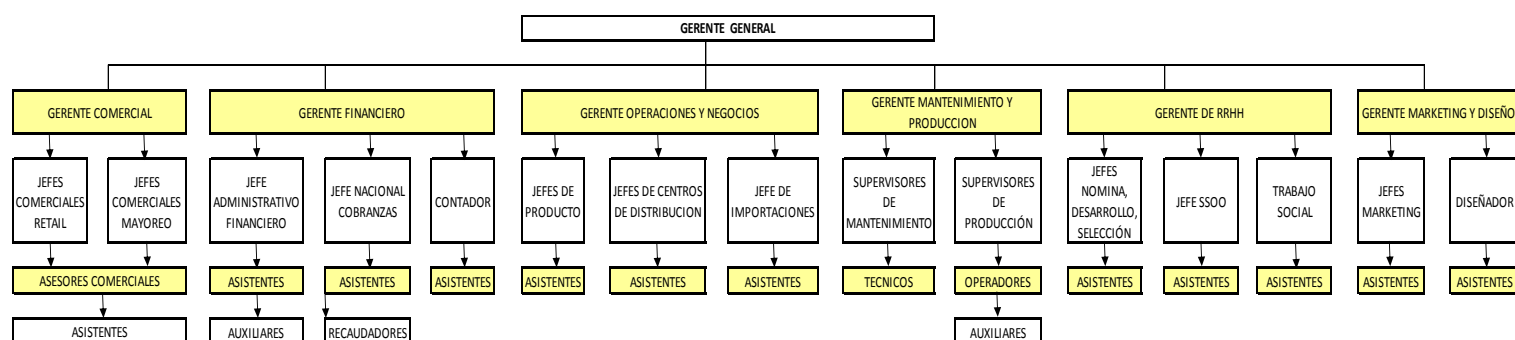


Figura 1: Organigrama General de la Compañía Madera C.A.  
Fuente: Recursos Humanos, (2018).

## Mercado de la madera y sus complementos

Un resumen de la actividad económica del mercado de la madera y sus complementos en el Ecuador se muestra en la tabla 1, esta actividad registró ingresos anuales en el 2016 por US\$369 millones, existiendo 7818 establecimientos económicos en todo el país.

Tabla 1

### Variabes económicas 2016

Grupo	Empresas	Ventas (\$)	Empleo	Exportaciones (\$)	Importaciones (\$)
C310. FABRICACION DE MUEBLES	307	\$ 369.273.424,00	7.865	\$ 8.513.298,00	\$ 27.404.469,00
<b>División</b>					
C31. FABRICACION DE MUEBLES	307	\$ 369.273.424,00	7.865	\$ 8.513.298,00	\$ 27.404.469,00
<b>Sección</b>					
C. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	7.818	\$ 29.980.785.066,00	300.320	\$ 7.032.102.925,00	\$ 15.345.443.844,00
<b>Total</b>					
TOTAL DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD REGISTRADA	86.242	\$ 139.906.867.830,00	1.533.671	\$ 16.655.877.178,00	\$ 15.890.327.148,00

Fuentes de Información: IESS, SRI, COMTRADE e INEC

Las exportaciones de otras maderas (o sus derivados) fueron de US\$ 17.219 millones en enero 2018, y esto representaba un crecimiento del 3% con respecto al mismo mes del 2017.

Por otra parte, el sector de madera y sus derivados en Ecuador se divide en transformación primaria y secundaria, como se muestra en la clasificación de la figura 2:

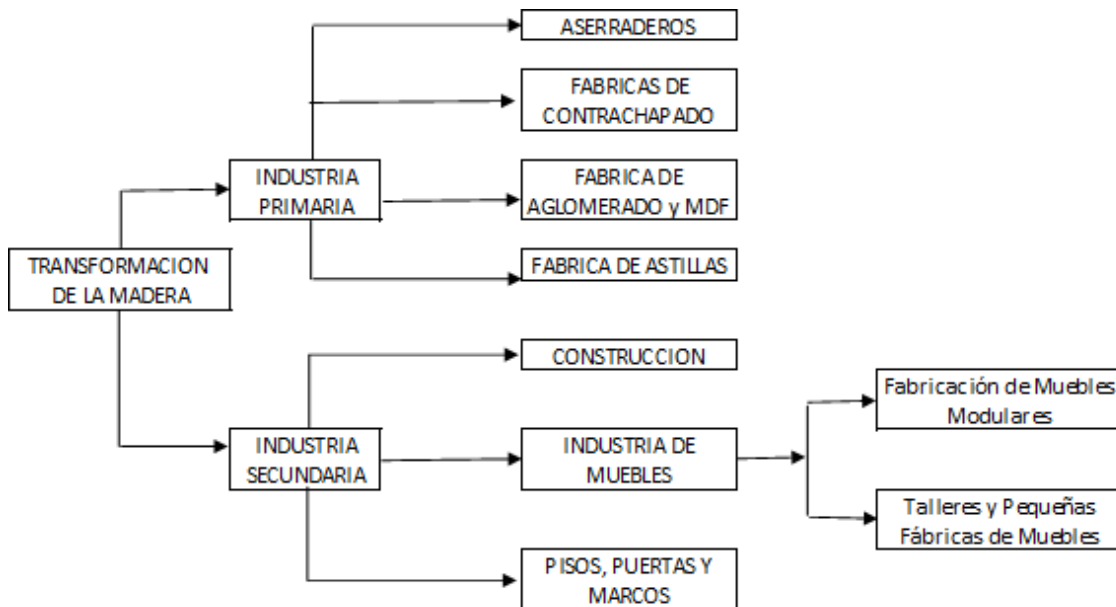


Figura 2: Transformación de la madera en Ecuador  
Fuente: Ecuador Forestal, (2012).

Específicamente la industria secundaria del mercado de la fabricación del mueble, como lo menciona la figura 2, requiere de empresas que puedan ser aliadas o soportes de los clientes que se dedicaban a esta actividad, por ejemplo, artesanos, arquitectos, diseñadores, mueblerías, constructores, inmobiliarias, fábricas, etc. Estos clientes necesitan de empresas que brinden diversos servicios de transformación o de producción de la madera o sus derivados, porque con ello ahorran tiempo y recursos, lo que implica que los servicios más demandados por los clientes sean corte, laminado, perforado y ruteado.

### **Demanda de Centros de Servicios en la Industria de la madera**

Juan Velásquez que tenía experiencia previa en las áreas financiera y comercial de compañías relacionadas al sector, además de conocimientos de cobertura, negocios y servicios en otras organizaciones de retail, banca, y distribución, sabía que el mercado de la fabricación de muebles había tenido una gran transformación en los últimos años, gracias a las tendencias, capacidad de producción, calidad y tiempos de entrega, que eran cada vez más exigentes y con mayor demanda. Él conocía que el desarrollo de este sector dependía, en gran medida, de la situación económica y capacidad de los clientes y estaba muy relacionada con el conocimiento, disponibilidad de las tecnologías de proceso, personal capacitado y el diseño.

Teniendo en cuenta la necesidad de optimizar el tiempo y los recursos de los clientes (J., 2007) de la industria de la madera y la fabricación de muebles, Juan Velásquez se reúne con Javier Valverde y Cristina Ayala, quienes eran sus líderes zonales del equipo comercial y que compartían su visión de crecimiento; además, Juan Carlos Mejía y Martha Roldán, los representantes con más experiencia y años en la compañía dentro del área de Mantenimiento y Producción, por último Pablo Reyes, gerente de la misma, y todos confirman que Madera C.A. puede ser aliado estratégico para ayudar a la producción y transformación de los productos de madera de sus clientes como una oportunidad de crecimiento de la empresa.

En esta sesión analizan la existencia de 50,000 demandantes en el país entre artesanos, profesionales y empresas que requieren servicios para la transformación de la madera (ProEcuador, ex Corpei, 2012), conociendo esto, Juan Velásquez esperaba que la organización genere ingresos por este rubro dentro de las diferentes categorías que tiene, aprovechando la cobertura actual en todas las regiones del país, ya que hasta el momento la organización no ha reportado mayores ingresos, inclusive pérdidas en la categoría de servicios en el 2016 (Ver Anexo 1).

Mensualmente Maderas CA. realizaba un comité gerencial con los ocupantes del cargo de cada área de la organización, y en ocasiones se invitaban a accionistas o directores y a personas de diferentes áreas que puedan ayudar en los diferentes temas que se trataban (Ej: Contador, Jefes de Producto, Asesores comerciales, etc.) para conocer resultados, avances o planes de la compañía. En el mes de enero de 2018, Juan Velásquez junto a Ramiro Rodríguez, Gerente General desde hace 10 años, presentaron algunos datos de ventas y resultados del ejercicio 2017, que servirían como base para su propuesta, como se muestran en las figuras 3 y 4:

#### ESTADO FINANCIERO CORRESPONDIENTE AL AÑO: 2017

CODIGO DE LA CUENTA CONTABLE	NOMBRE DE LA CUENTA CONTABLE	VALOR
401	INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 70.453.884,00
40101	VENTA DE BIENES	\$ 74.827.596,00
40102	PRESTACION DE SERVICIOS	\$ 2.090.420,00
40111	OTROS INGRESOS	\$ 255.113,00
40112	DESCUENTO EN VENTAS	-\$ 2.122.683,00
40113	DEVOLUCIONES EN VENTAS	-\$ 4.596.562,00
501	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	\$ 53.522.981,45
<b>402</b>	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 16.930.902,55</b>

*Figura 3: Ventas, Ingresos y Utilidad bruta 2017*  
Fuente: Estados Financieros, Madera C.A.

600	RESULTADO ANTES DE 15% A TRABAJADORES	\$ 719.651,60
601	15% PARTICIPACION A TRABAJADORES	\$ 107.947,74
602	RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 611.703,86
603	IMPUESTO A LA RENTA	\$ 152.925,97
<b>607</b>	<b>RESULTADO DE OPERACIONES</b>	<b>\$ 458.777,90</b>

*Figura 4:* Resultado Ejercicio 2017  
Fuente: Estados Financieros, Madera C.A.

Con este antecedente, Juan Velásquez junto al resto de gerentes y jefes de las diferentes áreas de la organización, planteaban en el Comité que se era necesario potenciar la categoría de servicios por los resultados obtenidos en los años previos, aprovechando toda la infraestructura, tecnología y personal calificado que la que contaba Madera C.A., para lo cual, Velásquez consideraba dos posibilidades de implementación que serían presentadas y a su vez, debería sugerir la que genere mejor resultado para sus accionistas y el mercado, tomando en cuenta y evaluando los enfoques cualitativos y cuantitativos de cada una.

#### **Análisis de las opciones:**

Juan Velásquez, como primera opción, consideraba desarrollar una Unidad de Negocios para servicios (UN) dentro de la misma compañía, partiendo del concepto que, una unidad de negocios conlleva a que los productos o servicios de ésta, compartan clientes, competidores, tecnología, enfoque, estrategia y factores claves buscando el éxito de manera autónoma, pero no independiente a las otras UN's, que pertenecen a la organización (Hamermesh, 1986). Con este enfoque, Velásquez debería lograr un crecimiento en ventas del 10% para el 2018 y 2019, definido en la planificación estratégica de Madera C.A. Además, deben identificar las dimensiones de la nueva unidad de negocio como: *grupos de clientes*, conociendo los clientes a los que va destinado el servicio; *necesidades o funciones*, las que tienen que ser cubiertas por el servicio; y, *tecnología o producto*, siendo esta la forma en la que la empresa cubre la necesidad de los clientes a través del servicio (Johnson Gerry, 2006). En el anexo 2 se muestran los resultados de los dos años previos y que sirven como base para la proyección.

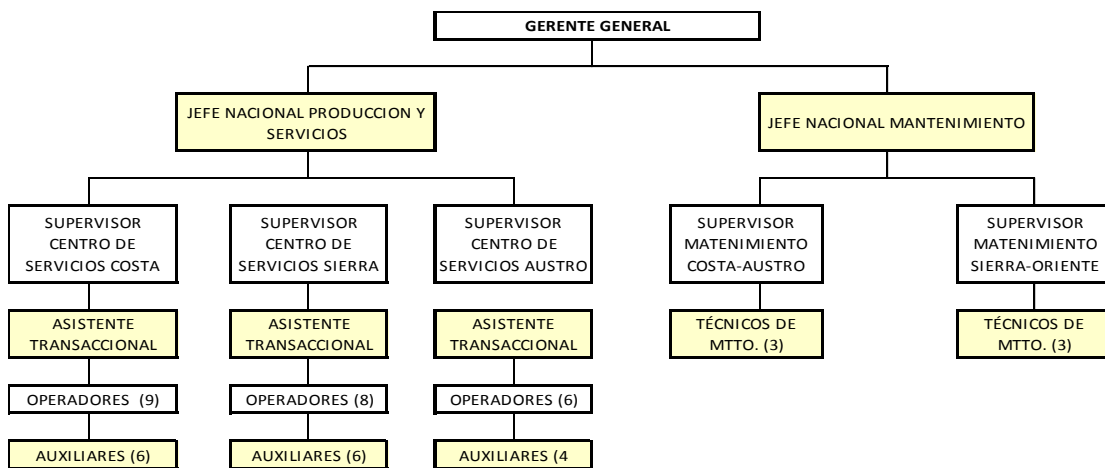
También Juan Velásquez y el equipo proyectaron que los costos promedio para el 2018 serían del 75% sobre las ventas (casi 1% menos que en el 2017 por la optimización de los procesos de producción) y los gastos no podrían superar 16 millones de dólares anuales, de acuerdo al presupuesto que fue aprobado por el directorio y con base a los resultados mostrados en el anexo 3, aplicando los tributos pertinentes en el país (15% de la utilidad bruta como participación de los trabajadores y 25% de impuesto a la renta).

Como otra alternativa o segunda opción, Juan Velásquez analizaba sugerir la creación de una nueva Organización donde su estrategia sea el servicio y su principal actividad comercial sería la prestación de servicios para la industria de la madera y sus complementos, siendo Madera C.A. su principal cliente, ello les permitiría extender su actividad a otros actores del mercado. Además, no existiría mayor inversión más que los trámites legales de constitución de la nueva compañía, y gastos generales de operación, ya que todos los bienes, personal, infraestructura

pasarían a la nueva organización como aportes de capital, contratación directa y arriendo en las que se requieran. Un dato adicional que podría ayudar a consolidar esta alternativa, era que el Gobierno Ecuatoriano en el mes de mayo de 2018 presentaría el proyecto de ley para implementar el nuevo plan económico por intermedio del Ministro de Finanzas, en el cual se incluía al menos cuatro incentivos tributarios y uno para facilitar el acceso a crédito. El proyecto planteaba exonerar del pago del impuesto a la renta por ocho años a las empresas que hagan nuevas inversiones en Quito y Guayaquil. Mientras que las empresas que inviertan por fuera de estas ciudades estarían exoneradas durante 10 años. Además, las nuevas microempresas y las que inviertan en el país estarán exoneradas del pago de impuesto a la renta durante tres años. (Fuente: Diario EL COMERCIO en la siguiente dirección: <http://www.elcomercio.com/actualidad/leninmoreno-anuncia-incentivos-economicos-empresas.html>).

Para poder ejecutar esta otra opción y desarrollar las actividades presentadas, Juan y su equipo plantearían adicional a los datos números, el organigrama y la estructura de la maquinaria que necesitaría la nueva Organización como se muestran en las figuras 5 y 6:

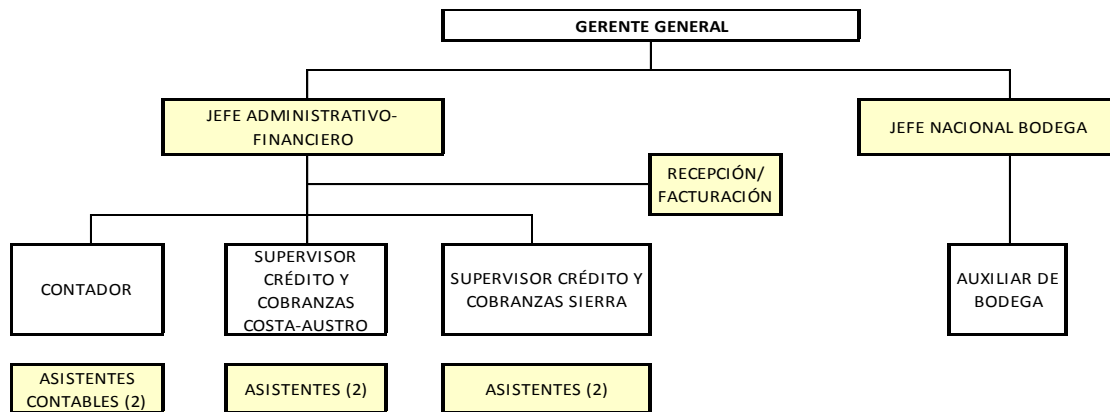
**AREA PRODUCCIÓN Y SERVICIOS**



\* TOTAL PERSONAL AREA PRODUCCIÓN: 55

Figura 5: Organigrama del área de Producción y Servicios requerida  
Fuente: Propuesta Nueva Organización de Servicios, Madera C.A.

**AREA ADMINISTRATIVA**



\* TOTAL PERSONAL AREA ADMINISTRACIÓN:

13

Figura 6: Organigrama del área de Administrativa requerida  
Fuente: Propuesta Nueva Organización de Servicios, Madera C.A.

Tabla 2

### **INFRAESTRUCTURA NECESARIA**

#### **CENTRO DE SERVICIOS COSTA**

MAQUINA	CANTIDAD
SECCIONADORA HORIZONTAL	2
SECCIONADORA VERTICAL	1
LAMINADORA	2
RUTEADORA	1
ABISAGRADORA	1
<b>TOTAL MÁQUINAS</b>	<b>7</b>

#### **CENTRO DE SERVICIOS AUSTRO**

MAQUINA	CANTIDAD
SECCIONADORA HORIZONTAL	2
LAMINADORA	2
RUTEADORA	1
ABISAGRADORA	1
<b>TOTAL MÁQUINAS</b>	<b>6</b>

#### **CENTRO DE SERVICIOS ORIENTE**

MAQUINA	CANTIDAD
SECCIONADORA HORIZONTAL	2
LAMINADORA	2
RUTEADORA	1
ABISAGRADORA	1
<b>TOTAL MÁQUINAS</b>	<b>6</b>

#### **CENTRO DE SERVICIOS SIERRA**

MAQUINA	CANTIDAD
SECCIONADORA HORIZONTAL	2
LAMINADORA	2
RUTEADORA	1
ABISAGRADORA	1
<b>TOTAL MÁQUINAS</b>	<b>6</b>

#### **CENTRO DE SERVICIOS MANABI**

MAQUINA	CANTIDAD
SECCIONADORA HORIZONTAL	2
LAMINADORA	2
RUTEADORA	1
ABISAGRADORA	1
<b>TOTAL MÁQUINAS</b>	<b>6</b>

Fuentes de Información: Propuesta Nueva Organización de Servicios, Madera C.A



Para la proyección en ventas y costos, se tomarían en cuenta los datos estimados en la primera opción y se agregaría un 30% de ese valor proyectado por los nuevos clientes y los atraídos de la competencia, de acuerdo a los datos entregados por las áreas Comercial y Marketing. Los gastos (administrativos, logísticos, etc.) no podrán superar el 18% de las ventas proyectadas. El impuesto a la renta se calcularía sobre el 25%, aunque el nuevo proyecto de ley planteara la exoneración para las nuevas empresas que se constituyan en el país por 10 años.

Existiendo esta nueva organización, las cifras de Madera C. A., se modificarían al dejar de tener los ingresos por servicios, costos y gastos por el personal, uso de máquinas, insumos, infraestructura, etc., por lo que Juan debería plantear los nuevos resultados de la compañía adicional a los de la nueva organización.

Con lo revisado y la información recabada, Velásquez debe mostrar a la Gerencia y al Directorio la opción más adecuada, sabiendo que una organización nueva tendrá algunas desventajas, como las legales porque la creación de la misma implicaría trámites adicionales con diferentes entes reguladores en Ecuador; las comerciales, por la gestión de información para los clientes actuales con la creación de un nuevo nombre, slogan, sitio, etc.; las operaciones y de talento humano, por el traspaso de talento humano, liquidaciones y contrataciones nuevas. Todas derivando en un factor de valor, que es el tiempo.

A su vez la unidad de negocios dentro de la compañía, es todo lo contrario respecto al tiempo de implementación, aunque su rentabilidad podría ser menor.

Velásquez debe asumir el reto que, durante muchos años, ningún otro funcionario analizó para mejorar la rentabilidad de la organización y acercarse a la competencia.

**Anexos:**

**Anexo 1. Ingresos por Categorías de Madera C.A, 2016-2017.**

*Tabla 3  
Ingresos por categoría de Madera C.A. 2016*

<b>Año</b>	<b>Categoría</b>	<b>Venta Neta</b>	<b>Cantidad Unidades</b>	<b>Costo Venta</b>	<b>Utilidad</b>
	VARIOS	\$ 232.143	71	\$ 44	\$ 232.099
	ACABADOS	\$ 830.659	129,768	\$ 730.613	\$ 100.046
	ADHESIVOS	\$ 703.375	54,013	\$ 458.424	\$ 244.951
	AGLOMERADO	\$ 19.659.220	357,568	\$ 15.228.635	\$ 4.430.585
	BORDOS	\$ 3.693.499	8,696,887	\$ 1.197.773	\$ 2.495.726
	CERRADURAS	\$ 510.697	49,735	\$ 408.045	\$ 102.652
	CHAPA	\$ 222.971	66,452	\$ 193.535	\$ 29.436
	EMBALAJE	\$ 42.405	5,484	\$ 20.229	\$ 22.176
	HERRAJES	\$ 3.384.104	2,570,194	\$ 2.385.275	\$ 998.829
	HERRAMIENTA Y MAQUINARIA	\$ 246.177	2,036	\$ 220.619	\$ 25.558
	LAMINADO DE ALTA PRESION	\$ 2.075.091	47,924	\$ 1.733.398	\$ 341.693
<b>2016</b>	MADERA	\$ 301.207	61,113	\$ 232.032	\$ 69.175
	MATERIAL PROMOCIONAL	\$ 8.165	530	\$ 26.709	<b>(\$ 18.544)</b>
	MDF	\$ 16.575.848	580,365	\$ 13.049.269	\$ 3.526.579
	MOLDURAS	\$ 249.200	38,469	\$ 174.812	\$ 74.388
	MUEBLES Y ORGANIZADORES	\$ 6.094	275	\$ 3.478	\$ 2.616
	PAREDES Y CIELO RASO	\$ 713	441	\$ 491	\$ 222
	PISOS	\$ 65.073	1,611	\$ 43.403	\$ 21.670
	PUERTAS	\$ 2.211.648	49,932	\$ 1.774.082	\$ 437.566
	RANURADO EXHIBICION	\$ 557.179	7,579	\$ 344.058	\$ 213.121
	REPUESTOS	\$ 7.967	316	\$ 4.942	\$ 3.025
	<b>SERVICIOS</b>	<b>\$ 621.880</b>	<b>14,031,060</b>	<b>\$ 668.056</b>	<b>(\$ 46.176)</b>
	TRIPLEX	\$ 12.941.765	673,47	\$ 10.945.085	\$ 1.996.680
	<b>TOTAL 2016</b>	<b>\$ 65.147.080</b>		<b>\$ 49.843.007</b>	<b>\$ 15.304.073</b>

Fuente: EEFF Madera C.A. Auditados 2016

Tabla 4  
Ingresos por categoría de Madera C.A. 2017

Año	Categoría	Venta Neta	Cantidad Unidades	Costo Venta	Utilidad
2017	VARIOS	\$ 348.952	89	\$ 22	\$ 348.930
	ACABADOS	\$ 752.364	82	\$ 660.082	\$ 92.282
	ADHESIVOS	\$ 790.521	72	\$ 507.942	\$ 282.579
	AGLOMERADO	\$ 19.122.653	407	\$ 14.701.263	\$ 4.421.390
	BORDOS	\$ 4.101.050	10,431,641	\$ 1.348.207	\$ 2.752.843
	CERRADURAS	\$ 493.015	58	\$ 418.478	\$ 74.537
	CHAPA	\$ 207.325	52	\$ 184.547	\$ 22.778
	EMBALAJE	\$ 46.776	9	\$ 41.145	\$ 5.631
	HERRAJES	\$ 3.985.758	3,626,072	\$ 2.319.127	\$ 1.666.631
	HERRAMIENTA Y MAQUINARIA	\$ 54.323	656	\$ 50.985	\$ 3.338
	LAMINADO DE ALTA PRESION	\$ 2.335.383	60	\$ 1.931.227	\$ 404.156
	MADERA	\$ 617.546	114	\$ 383.674	\$ 233.872
	MADERA ESTRUCTURAL	\$ 330.002	1230	\$ 323.215	\$ 6.787
	MATERIAL PROMOCIONAL	\$ 22.855	2	\$ 12.973	\$ 9.882
	MDF	\$ 18.617.474	599	\$ 15.099.437	\$ 3.518.037
	MOLDURAS	\$ 215.404	27	\$ 156.250	\$ 59.154
	MUEBLES Y ORGANIZADORES	\$ 39.943	170	\$ 32.482	\$ 7.461
	PAREDES Y CIELO RASO	\$ 875	2	\$ 1.820	(\$ 945)
	PISOS	\$ 104.747	8	\$ 78.064	\$ 26.683
	PUERTAS	\$ 2.534.396	81	\$ 1.983.522	\$ 550.874
	RANURADO EXHIBICION	\$ 608.317	9	\$ 378.764	\$ 229.553
	REPUESTOS	\$ 20.313	372	\$ 20.594	(\$ 281)
	<b>SERVICIOS</b>	<b>\$ 855.948</b>	<b>16,201,913</b>	<b>\$ 803.438</b>	<b>\$ 52.510</b>
	TRIPLEX	\$ 14.247.944	723	\$ 12.085.723	\$ 2.162.221
	<b>TOTAL 2017</b>	<b>\$ 70.453.884</b>		<b>\$ 53.522.981</b>	<b>\$ 16.930.903</b>

Fuente: EEFF Madera C.A. Auditados 2017

## Anexo 2: Ingresos de Madera C.A. reales y por proyectar (realizar cálculos 2018 con los datos mencionados)

Tabla 5

Ingresos por categoría de Madera C.A. 2016- 2017 y por proyectar 2018

INGRESOS Categoría	2016 REAL		2017 REAL		2018 PROYECTADO*	
	Venta Neta	Utilidad	Venta Neta	Utilidad	Venta Neta	Utilidad
VARIOS	\$ 232.143	\$ 232.099	\$ 348.952	\$ 348.930		
ACABADOS	\$ 830.659	\$ 100.046	\$ 752.364	\$ 92.282		
ADHESIVOS	\$ 703.375	\$ 244.951	\$ 790.521	\$ 282.579		
AGLOMERADO	\$ 19.659.220	\$ 4.430.585	\$ 19.122.653	\$ 4.421.390		
BORDOS	\$ 3.693.499	\$ 2.495.726	\$ 4.101.050	\$ 2.752.843		
CERRADURAS	\$ 510.697	\$ 102.652	\$ 493.015	\$ 74.537		
CHAPA	\$ 222.971	\$ 29.436	\$ 207.325	\$ 22.778		
EMBALAJE	\$ 42.405	\$ 22.176	\$ 46.776	\$ 5.631		
HERRAJES	\$ 3.384.104	\$ 998.829	\$ 3.985.758	\$ 1.666.631		
HERRAMIENTA Y MAQUINARIA	\$ 246.177	\$ 25.558	\$ 54.323	\$ 3.338		
LAMINADO A/P	\$ 2.075.091	\$ 341.693	\$ 2.335.383	\$ 404.156		
MADERA NORMAL	\$ 301.207	\$ 69.175	\$ 617.546	\$ 233.872		
MADERA ESTRUCTURAL	\$ 0	\$ 0	\$ 330.002	\$ 6.787		
PROMOCIONAL	\$ 8.165	(\$ 18.544)	\$ 22.855	\$ 9.882		
MDF	\$ 16.575.848	\$ 3.526.579	\$ 18.617.474	\$ 3.518.037		
MOLDURAS	\$ 249.200	\$ 74.388	\$ 215.404	\$ 59.154		
MUEBLES Y ORGANIZADORES	\$ 6.094	\$ 2.616	\$ 39.943	\$ 7.461		
PAREDES Y CIELO RASO	\$ 713	\$ 222	\$ 875	(\$ 945)		
PISOS	\$ 65.073	\$ 21.670	\$ 104.747	\$ 26.683		
PUERTAS	\$ 2.211.648	\$ 437.566	\$ 2.534.396	\$ 550.874		
RANURADO EXHIBICION	\$ 557.179	\$ 213.121	\$ 608.317	\$ 229.553		
REPUESTOS	\$ 7.967	\$ 3.025	\$ 20.313	(\$ 281)		
<b>SERVICIOS**</b>	<b>\$ 621.880</b>	<b>(\$ 46.176)</b>	<b>\$ 855.948</b>	<b>\$ 52.510</b>		
TRIPLEX	\$ 12.941.765	\$ 1.996.680	\$ 14.247.944	\$ 2.162.221		
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 65.147.080</b>	<b>\$ 15.304.073</b>	<b>\$ 70.453.884</b>	<b>\$ 16.930.903</b>		
<b>MARGEN</b>	23%		24%			
<b>INCREMENTO UTILIDAD</b>			11%			

\* Proyectar ventas y utilidad de acuerdo a lo indicado en las opciones.

\*\* Ingresos por servicios con margen promedio del 50% y crecimiento duplicado en ventas con respecto al 2017

Fuente: EEFF Madera C.A. Auditados 2016-2017

**Anexo 3: Estado de Resultados consolidado 2017 y por proyectar 2018 por proyectar  
(realizar cálculos con los datos mencionados)**

Fuente: EEFF Madera C.A. Auditados

<b>RESUMEN</b>	<b>2017 real</b>	<b>2018 Proy.</b>
VENTAS NETAS	\$ 70.453.884	
COSTO DE VENTA Y PRODUCCION	\$ 53.522.981	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 16.930.903</b>	
GASTOS	\$ 16.211.251	
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES</b>	<b>\$ 719.652</b>	
PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 107.948	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$ 611.704</b>	
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 152.926	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 458.778</b>	

Fuente: EEFF Madera C.A. Auditados 2017

## NOTA DE ENSEÑANZA

### 1. Sinopsis

El mercado de la madera y sus derivados en el Ecuador está enfocado en la producción de muebles y acabados de la construcción, abarcando una amplia gama de productos entre los que destacan: mobiliario para proyectos de construcción (edificios, hoteles, urbanizaciones, etc.), mobiliario de jardín/exteriores, cocinas, closets, baños, mobiliario RTA (“Ready To Assemble”, listo para ensamblar en español), dormitorios, comedores, salas, puertas de diferentes tipos, revestimientos para pisos, marcos de ventanas, molduras, etc. En este sentido, la transformación de los productos derivados de la madera y su necesaria comercialización marca una diferenciación de calidad, optimización de tiempo y de recursos para productores y comercializadores del mercado. Para esto, los centros de servicios deben brindar la respuesta que el mercado requiere, con el fin de cubrir esa necesidad, explotando todas las ventajas de tecnología, acabado, tiempo, calidad y asesoría que brindan y a la vez, ser una fuente de rentabilidad adicional para las organizaciones y sus accionistas. Estos son una oportunidad de crecimiento, que puede ser parte del modelo de negocio porque brindan la posibilidad de ofrecer servicios de transformación de la madera a sus clientes. Para ello se valoran dos opciones: la creación de una nueva empresa relacionada, para atender inclusive a clientes de la competencia, o crear la unidad de negocio dentro de la misma organización.

### 2. Asignaturas y público para uso del caso.

El caso está dirigido a estudiantes de postgrado en el área de Administración de Empresas que estén cursando clases sobre: Administración, Finanzas, Contabilidad para la toma de Decisiones, Gerencia Estratégica, Marketing.

### 3. Objetivos de enseñanza

- Identificar oportunidades de negocio no explotadas dentro de la organización.
- Crear una estrategia distinta a las del resto de actividades de la compañía.
- Proyectar estados financieros de la organización con base a los datos planteados.
- Comparar los resultados obtenidos de ingresos, costos y gastos de la organización bajo la nueva estrategia versus los actuales.
- Identificar y proponer la opción más adecuada.

### 4. Actividades y tiempo de preparación

- Antes de la sesión (60 minutos): Lectura, análisis individual del caso y selección de datos para su posterior procesamiento.
- Durante la sesión en clase (45 minutos): Organizar grupos de trabajo de no más de cuatro a cinco estudiantes, donde discutirán las opciones planteadas y desarrollarán los cálculos requeridos.
- Sesión Plenaria (45 min): Se discutirán en clase las respuestas emitidas por los grupos, donde se pondrá en conocimiento del plenario la opción escogida con los argumentos cuantitativos y cualitativos de la decisión que podrían haber tomado y su sugerencia a los accionistas de la organización.

### 5. Preguntas y Análisis

#### 5.1. ¿Quién es el tomador de decisiones?

El tomador de decisiones es el comité de Accionistas basados en la sugerencia del Gerente Comercial de Madera C.A., Juan Velásquez.

El caso expone una clásica toma de decisiones: porque se debe escoger entre las opciones que se presentan y demostrarlas a un Comité o Directorio de accionistas.

**5.2. ¿Por qué es importante el servicio dentro de la organización? ¿Cómo aprovechar el conocimiento del mercado, la tecnología y los recursos con los que se cuentan para explotarlos y traducirlos en rentabilidad?**

Es importante reconocer la importancia que tiene el servicio, debido a que es un diferenciador para los clientes de este sector y puede ser explotado por los recursos que se tienen como una unidad de negocio adicional o como un modelo de negocio dentro de la estrategia de una nueva compañía, para que la empresa sea competitiva en el mercado y obtenga los resultados que se esperan.

**5.3 ¿Cuál es el problema central que enfrenta actualmente Juan Velásquez?**

El problema central al cual se enfrenta Juan Velásquez es inicialmente identificar dentro de las actividades de la compañía aquellas que afectan su rentabilidad y luego proponer a los accionistas opciones que permitan aprovechar oportunidades de crecimiento.

**5.4 ¿Cómo demostrar que al examinar los ingresos, costos y desempeños en cada una de las actividades que crean valor, se mejoran los resultados de la empresa?**

Revisando las diferentes categorías de ingresos que tiene la organización, identificando las que obtienen márgenes de ganancias adecuados para los accionistas y las que no, pudiendo en ellas obtener formas de explotarla o de generar mayor rentabilidad. De la misma forma tener y analizar la información detallada de los costos y gastos de la operación para tomar acciones y buscar eficiencia. Además, tener la capacidad para aprovechar sus recursos y explotar el servicio. En el punto de las soluciones propuestas, el análisis numérico muestra los resultados.

**5.5 ¿Qué otros factores pueden influir en la determinación de las opciones presentadas en el caso?**

Conociendo que el factor tiempo es parte de la creación de valor, una organización nueva podría presentar algunas desventajas, como las legales, en la creación de la misma por los trámites adicionales de diferentes entes reguladores en Ecuador para constituir una empresa; las comerciales, por la gestión de información para los clientes que actualmente tiene ante un posible nuevo nombre, slogan, sitio, etc.; las operaciones y de talento humano, por el traspaso de talento humano, liquidaciones y contrataciones nuevas. En las conclusiones se presentan algunas ideas.

**6. Plan de pizarrón**

<b>Madera C.A.</b>	<b>Gerencia Comercial</b>	<b>Análisis de las opciones planteadas</b>	<b>Análisis final y cierre del caso</b>
1) Analizar los resultados obtenidos en los últimos años.	2) Analizar modelo de negocio y nuevas oportunidades a explotar	3) ¿Qué factores cuantitativos y cualitativos deben tomarse en cuenta? 4) ¿Qué recursos se requieren?	5) Evaluación y análisis de los resultados 6) Emitir una decisión final 7) Resumen final del caso

## 7. Soluciones propuestas:

### Opción 1. Unidad de Negocios dentro de la misma Organización.

Se proyectan los ingresos y utilidad para el 2018 con las condiciones planteadas en el caso:

INGRESOS Categoría	2016 REAL		2017 REAL		2018 PROYECTADO*	
	Venta Neta	Utilidad	Venta Neta	Utilidad	Venta Neta	Utilidad
VARIOS	\$ 232.143	\$ 232.099	\$ 348.952	\$ 348.930	\$ 383.847	\$ 383.463
ACABADOS	\$ 830.659	\$ 100.046	\$ 752.364	\$ 92.282	\$ 827.600	\$ 101.510
ADHESIVOS	\$ 703.375	\$ 244.951	\$ 790.521	\$ 282.579	\$ 869.573	\$ 310.837
AGLOMERADO	\$ 19.659.220	\$ 4.430.585	\$ 19.122.653	\$ 4.421.390	\$ 21.034.918	\$ 4.863.529
BORDOS	\$ 3.693.499	\$ 2.495.726	\$ 4.101.050	\$ 2.752.843	\$ 4.511.155	\$ 3.028.127
CERRADURAS	\$ 510.697	\$ 102.652	\$ 493.015	\$ 74.537	\$ 542.317	\$ 81.991
CHAPA	\$ 222.971	\$ 29.436	\$ 207.325	\$ 22.778	\$ 228.058	\$ 25.056
EMBALAJE	\$ 42.405	\$ 22.176	\$ 46.776	\$ 5.631	\$ 51.454	\$ 6.194
HERRAJES	\$ 3.384.104	\$ 998.829	\$ 3.985.758	\$ 1.666.631	\$ 4.384.334	\$ 1.833.294
HERRAMIENTA Y MAQUINARIA	\$ 246.177	\$ 25.558	\$ 54.323	\$ 3.338	\$ 59.755	\$ 3.672
LAMINADO A/P	\$ 2.075.091	\$ 341.693	\$ 2.335.383	\$ 404.156	\$ 2.568.921	\$ 444.572
MADERA NORMAL	\$ 301.207	\$ 69.175	\$ 617.546	\$ 233.872	\$ 679.301	\$ 257.259
MADERA ESTRUCTURAL	\$ 0	\$ 0	\$ 330.002	\$ 6.787	\$ 363.002	\$ 7.466
PROMOCIONAL	\$ 8.165	(\$ 18.544)	\$ 22.855	\$ 9.882	\$ 25.141	\$ 10.870
MDF	\$ 16.575.848	\$ 3.526.579	\$ 18.617.474	\$ 3.518.037	\$ 20.479.221	\$ 3.869.841
MOLDURAS	\$ 249.200	\$ 74.388	\$ 215.404	\$ 59.154	\$ 236.944	\$ 65.069
MUEBLES Y ORGANIZADORES	\$ 6.094	\$ 2.616	\$ 39.943	\$ 7.461	\$ 43.937	\$ 8.207
PAREDES Y CIELO RASO	\$ 713	\$ 222	\$ 875	(\$ 945)	\$ 0	\$ 0
PISOS	\$ 65.073	\$ 21.670	\$ 104.747	\$ 26.683	\$ 115.222	\$ 29.351
PUERTAS	\$ 2.211.648	\$ 437.566	\$ 2.534.396	\$ 550.874	\$ 2.787.836	\$ 605.961
RANURADO EXHIBICION	\$ 557.179	\$ 213.121	\$ 608.317	\$ 229.553	\$ 669.149	\$ 252.508
REPUESTOS	\$ 7.967	\$ 3.025	\$ 20.313	(\$ 281)	\$ 22.344	\$ 8.484
<b>SERVICIOS**</b>	<b>\$ 621.880</b>	<b>(\$ 46.176)</b>	<b>\$ 855.948</b>	<b>\$ 52.510</b>	<b>\$ 1.663.086</b>	<b>\$ 831.543</b>
TRIPLEX	\$ 12.941.765	\$ 1.996.680	\$ 14.247.944	\$ 2.162.221	\$ 15.672.738	\$ 2.378.443
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 65.147.080</b>	<b>\$ 15.304.073</b>	<b>\$ 70.453.884</b>	<b>\$ 16.930.903</b>	<b>\$ 78.219.853</b>	<b>\$ 19.407.248</b>
<b>MARGEN***</b>	23%		24%		25%	
<b>INCREMENTO UTILIDAD</b>			11%		15%	

Analizando esta opción, Velásquez estima que el crecimiento de las ventas real con el ingreso por servicios es 11% y el de la utilidad bruta es 15%, siendo superior en ambos casos, al esperado en la planificación estratégica de la Organización y solicitado por el Comité de accionistas.

Para analizar la utilidad neta, también se proyectaron los costos y gastos con las condiciones propuestas:



<b>RESUMEN</b>	<b>2017 Real</b>	<b>2018 Proy.</b>
VENTAS NETAS	\$ 70.453.884	\$ 78.219.853
COSTO DE VENTA Y PRODUCCION	\$ 53.522.981	\$ 58.812.605
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 16.930.903</b>	<b>\$ 19.407.248</b>
GASTOS	\$ 16.211.251	\$ 16.000.000
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES</b>	<b>\$ 719.652</b>	<b>\$ 3.407.248</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 107.948	\$ 511.087
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$ 611.704</b>	<b>\$ 2.896.161</b>
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 152.926	\$ 724.040
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 458.778</b>	<b>\$ 2.172.121</b>

Con este cálculo la utilidad neta crece más de 4 veces, por lo que los dividendos para los accionistas y el patrimonio de la Compañía ascienden significativamente.

## Opción 2. Nueva Organización

Realizando una estimación de ventas, costos y gastos (administrativos, logísticos, etc.) los resultados de la nueva organización serían los mostrados en la tabla 4:

*Tabla 4  
ER proyectado de Nueva Organización*

<b>Resumen</b>	<b>2018 Proy.</b>
VENTAS NORMALES	\$ 1.663.086
VENTAS NUEVOS CLIENTES/OTROS SERVICIOS	\$ 498.926
COSTO DE VENTA Y PRODUCCION	\$ 1.081.006
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1.081.006</b>
GASTOS	\$ 382.510
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES</b>	<b>\$ 698.496</b>
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 104.774
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. A LA RENTA</b>	<b>\$ 593.722</b>
IMPUESTO A LA RENTA*	\$ 148.430
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 445.291</b>

\*Se considera impuesto del 25% en la estimación, aunque en el nuevo proyecto de ley estimule la exoneración por 10 años.

La tabla 5 muestra las cifras proyectadas de "Madera C.A" que variarían también con la disminución de los ingresos, costos y gastos:

Tabla 5  
ER proyectado de Madera C.A.

Resumen	2018 Proy.
VENTAS NORMALES	\$ 66.594.836
COSTO DE VENTA Y PRODUCCION	\$ 50.364.353
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 16.230.483</b>
GASTOS	\$ 13.617.490
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES</b>	<b>\$ 2.612.993</b>
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 391.949
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. A LA RENTE</b>	<b>\$ 2.221.044</b>
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 555.261
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 1.665.783</b>

Al realizar un resumen del escenario, con las dos organizaciones independientes, en la tabla 6 se estima un mejor rendimiento para los accionistas:

Tabla 6

Cuadro comparativo Utilidad con nueva unidad de Negocios de Madera C.A. vs Utilidad neta nueva Organización y Madera C.A. sumadas

UTILIDAD NETAS AMBAS COMPAÑÍAS	\$ 2.331.153
UTILIDAD NETA MADERA C.A. (INCLUIDA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO)	\$ 2.172.121
<b>INCREMENTO POSIBLE</b>	<b>\$ 159.033</b>
<b>VARIACIÓN</b>	<b>7%</b>

Fuentes de Información: Presupuesto General de Madera C.A. aprobado 2018

## 10. Epílogo y conclusiones

- Dado que, en el transcurso de la última década, no se ha aprovechado las oportunidades de contar con la tecnología, la infraestructura y el personal capacitado en el que la organización ha invertido, quedó identificada la necesidad de independizar el área de servicios para generar una mayor rentabilidad a la obtenida en los últimos años.
- Habiendo hecho el análisis de la demanda existente en el mercado ecuatoriano por la transformación en la industria de la madera, se confirma la necesidad de fortalecerla y de crear una estrategia para ésta.
- Revisando las dos opciones planteadas, en cuanto a sus estados financieros (ingresos, costos, márgenes, gastos), si bien las dos generan impactos positivos en la rentabilidad de la organización, vemos que la opción de crear una nueva empresa relacionada, provoca que las utilidades estimadas sean superiores a todos los escenarios y mayores ingresos, tanto para trabajadores en las utilidades, como para los accionistas en los dividendos con un 7% adicional posible en la utilidad neta respecto al escenario de

formar una unidad de negocios dentro de la misma compañía actual, sumados los resultados de ambas organizaciones independientes.

- Los otros factores planteados y que podrían ser desventajas al crear una nueva compañía en temas comerciales, legales y operacionales, se les puede disminuir su impacto con una correcta planificación Legal – Administrativa, una comunicación efectiva y con antelación hacia los clientes por el cambio posible de nombre comercial y de identificación de marca mediante todos los recursos de medios existentes y de fácil alcance. Además, lanzamientos o invitaciones segmentadas de acuerdo al perfil por clientes actuales y nuevos.
- Por lo que concluimos y sugerimos que Juan Velásquez, Gerente Comercial de Madera C.A. deberá proponer al comité de accionistas, la creación de una nueva organización cuya principal actividad comercial sean los servicios de transformación de los productos de madera y sus derivados, con el organigrama e infraestructura planteados.