

# FÁBRICA MÁRMOLES GODOY CIA LTDA

A inicios del mes de marzo del 2020, Jaime y su esposa Cindy comentaban sobre la gripe que tenía en jaque a China y gran parte de Europa; al mismo tiempo estaban evaluando la información que recibieron pocos días antes por parte de su contador, parecía que el 2019 fue un buen año porque los ingresos habían crecido un 19% en relación a 2018 y la utilidad neta, 80%. “Es una lástima pensar que pudimos haber aumentado entre 2 y 4% más las ventas en 2019, si por el conflicto social de octubre se desplomó las ventas del último trimestre”, comentó Cindy. “A mí me tienen más preocupado los números de enero y febrero de 2020; vamos a terminar con un decremento acumulado en ventas de 30% con respecto a los mismos meses del año anterior, y se ve venir un año muy difícil de llegar al presupuesto”, fue la opinión de Jaime.

Estaban convencidos de que Ecuador ya transitaba en una recesión económica. Varias veces conversaron sobre la urgente necesidad de realizar ajustes en términos de gastos, costos e inversiones, para contrarrestar una reducción en las ventas anuales de 2020, ambos coincidían, rondaría en alrededor de 25 a 30%. Habían postergado la decisión en varias ocasiones, motivados por varias razones: a) la creencia de que las cosas tenían que mejorar, b) no querían salirse de su zona de confort y realizar asuntos desagradables como despedir gente, c) la necesidad imperante de resolver la inmediatez, o el día a día.

Contactaron al asesor financiero de la empresa para solicitarle su diagnóstico con respecto al 31 de diciembre de 2019. Ya era una costumbre que el diagnóstico no tenga la estructura general de un balance, ya que siempre se analizaba en función de que los costos y gastos estén divididos entre fijos y variables.

Su preocupación era tal que acordaron con su asesor verse el viernes 7 de marzo con el objetivo de plantear algunas acciones específicas para ajustar los costos, gastos y las inversiones de la empresa, de acuerdo a la caída proyectada en ventas para 2020. Los estados financieros auditados de 2018 y 2019 se encuentran en el Anexo 1.

## **La decisión de emprender**

Jaime y Cindy trabajaban, en la parte comercial y financiera respectivamente, en una empresa conocida de la ciudad produciendo un producto de calidad en base a mármol, brindando soluciones en piedra natural, granito, mármol, cuarzo, Silestone, Dekton, Lapitec, para arquitectura y diseño de interiores. Jaime era parte de la empresa familiar, sin embargo en un momento dado decidieron independizarse y buscar su propio modelo de negocio.

Desde el tercer año de operaciones, la empresa generó rentabilidad y ha logrado crecer en los últimos 5 años a dos dígitos hasta el 2019. El crecimiento ha sido financiado con utilidades retenidas, proveedores y créditos bancarios (de corto y largo plazo). Parte de la decisión de Jaime y Cindy para financiar su emprendimiento fue vender uno de sus bienes de mayor valor con lo que lograron estabilizar sus cuentas y afrontar el crecimiento de la compañía. Una de las razones por la cual se separaron de la empresa familiar fue el nivel de endeudamiento, en ese sentido decidieron fijar una política de endeudamiento bancario no mayor a 50% de los activos totales de la compañía.

## Operación

Producen cuatro líneas básicas de productos: decoración de interiores, exteriores, mesones de cocina y baños. Al término de cada año se eliminan de la línea de producción aquellos productos que tuvieron una baja rotación y se adicionan un número similar de nuevos modelos innovadores. Un factor importante de éxito en la empresa es que los muebles se diseñan hasta que los ingenieros cuentan con las medidas específicas de los espacios interiores de las casas.

El proceso de producción es bastante manual y se conforma de labores sencillas. Sin embargo, la planeación eficiente de los lotes de producción y el manejo del inventario de producto terminado son actividades mucho más complejas, ya que cada una de las líneas de producto está integrada por diversos modelos y, cada uno se ofrece en diferentes colores. En total se fabrican un poco más de 90 SKU.<sup>2</sup> La variedad de modelos, la oferta de colores y el surtido inmediato de los productos (dos días como máximo), se han convertido en diferenciadores de la estrategia de negocio. Mediante algunas encuestas han podido confirmar que estos tres factores son lo que más valoran los clientes de la estrategia comercial de la compañía.

Ninguno de los proveedores juega un papel preponderante en la empresa, por lo que se ha establecido la política de contar, como mínimo, con tres proveedores diferentes por cada componente de materia prima. El plazo de pago promedio negociado con los proveedores es de 45 días, sin embargo, debido al crecimiento alcanzado en los volúmenes de compra y a la formalidad mostrada en los tratos comerciales, la mayoría de los proveedores han aceptado que, en la práctica, se les pague 15 o 20 días después del vencimiento de las facturas.

## Comercialización y canales de distribución

El mármol es un material de alta calidad y de gran duración, por ese motivo, no necesariamente es accesible a todos los segmentos económicos, su costo hace que esté destinado a clase media, media alta y alta.

No se hacen ventas directas al público; la comercialización de los productos se realiza a través de cuatro canales diferentes de distribución. Cada uno de los clientes de la empresa cuenta con un límite específico de crédito otorgado por la empresa y se tiene que apegar a las políticas de crédito establecidas por la compañía.

La tabla A muestra los diferentes canales de distribución, la participación por canal y los plazos de crédito máximos que otorga la compañía:

Canal de distribución	Participación de las ventas	Plazos máximos de crédito
Ventas institucionales	10%	30 y 60 días
Cadenas (más de tres locales)	20%	30, 60 y 90 días
Cadenas pequeñas (uno o dos locales)	25%	30 y 60 días
Ingenieros, arquitectos independientes	45%	30, 60, 90 y 120 días

Como consecuencia de las políticas de crédito establecidas por la compañía, el 90% de las ventas de la empresa se realizan a crédito, sin embargo, en los últimos dos años se ha logrado incentivar las ventas de contado a través del otorgamiento de descuentos por pronto pago que van de 10 a 12% y que han resultado muy atractivos para los clientes. Cabe hacer la aclaración que antes de esa estrategia comercial 100% de las ventas se hacían a crédito.

Históricamente, las cuentas incobrables reales de la empresa se han situado entre 3 y 3.5% de la cartera total de clientes. Sin embargo, la empresa tiene la política de cargar cada mes a gastos por cuentas incobrables 5% de las ventas, esto es muy recomendable, ya que en este mercado es prácticamente imposible realizar cobranza por la vía judicial. Si un cliente se atrasa en más de dos ocasiones durante el año, se le deja de surtir en automático y pierde su línea de crédito.

El 80% de los pedidos se entrega en las bodegas de los clientes y el restante 20% es recogido por los clientes en las instalaciones de la empresa. El 65% de los pedidos se entrega con equipo de transporte propio y el resto a través de compañías fleteras.

La fuerza comercial está integrada por un gerente de ventas y tres vendedores que visitan con cierta regularidad a los clientes actuales, realizan labores de cobranza con los clientes atrasados y prospectan nuevos clientes. Tienen un sueldo fijo y una comisión variable sobre la cobranza.

La empresa no hace ningún tipo de publicidad o de promoción y el gasto de Mercadotecnia más elevado es la elaboración de un catálogo anual de productos, en formato físico y digital. En noviembre, la empresa elabora un catálogo con los modelos que se comercializarán durante el siguiente año, en dicho catálogo se muestran los productos con ambientación y con las medidas específicas de cada modelo. Esto último evita devoluciones por problemas de espacio. El catálogo es una herramienta de trabajo para los abonos y las mueblerías pequeñas que promueven los productos de la empresa entre sus clientes, también le permite al vendedor ofrecer todos los productos fabricados por la empresa, aunque no los tenga en existencia.

### **Acontecimientos antes de la reunión.**

Al final del día, la reunión se pospuso para el 14 de marzo, sin embargo ocurrieron varias cosas:

- 9 de marzo de 2020 - los precios del petróleo sufrieron su mayor caída desde 1991 cuando las fuerzas estadounidenses lanzaron ataques aéreos contra las tropas iraquíes tras su invasión a Kuwait.
- 13 de marzo de 2020 – el alcalde de Quito suspende clases en todos los establecimientos públicos y privados, horas más tarde se declara toque de queda por la amenaza del virus Coronavirus.
- 24 de marzo de 2020 – Organismos internacionales predicen la mayor caída del PIB en la historia de todas las naciones, para Ecuador no sería menor al 6%.

Con base en lo anterior, Jaime y Cindy comenzaron a entrar en pánico y a cuestionar si la reducción estimada en las ventas para 2020 sería nada más de entre 25 o 30%, como originalmente lo habían planteado. Jaime haciendo *home office* y en una videoconferencia por Zoom con su Gerente de Ventas, “perdimos mucho el tiempo y subestimamos el tamaño de la crisis, estoy convencido de que el impacto financiero para la compañía será muy negativo y que está en riesgo la sustentabilidad de la empresa”, comentó.

## El modelo de los siete pasos

En la incertidumbre que generó la pandemia, Jaime y Cindy pidieron consejo a su asesor financiero, quien había acabado de perfeccionar un modelo de control financiero que sería útil en esos momentos.

El modelo propuesto es un proceso continuo de análisis que se lo conoce como: los siete pasos prácticos para enfrentar la situación financiera de la empresa en la crisis, y consiste en:

- 1) Revisar a fondo el modelo de negocio.
- 2) Asegurar que el modelo de negocio se vea reflejado en los estados financieros.
- 3) Aplicar algunas recomendaciones con relación a los costos y gastos.  
“Ya habíamos hablado sobre la importancia de hacer esto en nuestra primera llamada”, comentó el profesor.
- 4) Analizar los estados financieros históricos.
- 5) Proyectar escenarios.
- 6) Definir acciones concretas para mejorar la situación financiera de la empresa.
- 7) Evaluar el impacto financiero de las acciones concretas.

Además, les sugirió que planteara, cuando menos, dos escenarios de ventas para 2020, “conociendo un poco tu empresa, pensaría que la caída en ventas rondará entre 50 y 70%, ojalá que me equivoque”, le dijo el asesor. Le insistió mucho a Jaime en que no perdieran el tiempo tratando de incrementar ventas, que mejor concentraran sus esfuerzos en reducir costos y gastos y, principalmente, en generar efectivo.

Por último, le comentó lo siguiente: “Los escenarios los deben de plantear para responder la siguiente pregunta: ¿qué le pasaría a la situación financiera de la empresa, si las ventas se caen X% y no se toman acciones concretas para reducir costos y gastos, y tampoco se determinan acciones puntuales para generar efectivo?”. “Con el planteamiento anterior quiero hacer que toquen fondo, necesito que sean totalmente conscientes de lo que les puede pasar si no actúan de inmediato y con contundencia”. Al terminar la videoconferencia, Jaime regresó a ver a Cindy: “No voy a poder dormir”, le dijo.

## ANEXO 1

Fábrica Mármoles Godoy Cía. Ltda.

Estado de Resultados

del 1 de enero al 31 de diciembre

(En dólares)

	2018		2019		DIF
Ventas	264,342	100.0%	314,583	100.0%	19.0%
Costo de ventas:					
Variable	84,589	32.0%	93,746	29.8%	10.8%
Fijo	45,875	17.4%	43,250	13.7%	-5.7%
Depreciación (producción)	9,300	3.5%	<u>10,300</u>	3.3%	10.8%
	<u>139,764</u>	52.9%	<u>147,296</u>	46.8%	5.4%
Utilidad bruta	<u>124,578</u>	47.1%	<u>167,287</u>	53.2%	34.3%
Gastos de operación:					
Administración	12,345	4.7%	11,875	3.8%	-3.8%
Ventas variable	26,434	10.0%	23,594	7.5%	-10.7%
Ventas fijo	3,875	1.5%	3,670	1.2%	-5.3%
Depreciación (ventas)	12,000	4.5%	<u>11,000</u>	3.5%	-8.3%
	<u>54,654</u>	20.7%	<u>50,139</u>	15.9%	-8.3%
Utilidad de operación	<u>69,923</u>	26.5%	<u>117,149</u>	37.2%	67.5%
Intereses	<u>8,400</u>	3.2%	<u>6,720</u>	2.1%	-20.0%
Utilidad antes de impuestos	<u>61,523</u>	23.3%	<u>110,429</u>	35.1%	79.5%
Impuestos	<u>18,457</u>	7.0%	<u>33,129</u>	10.5%	79.5%
Utilidad neta	<u>43,066</u>	16.3%	<u>77,300</u>	24.6%	79.5%

**ANEXO 1**  
(continuación)

Fábrica Marmoles Godoy Cía. Ltda.

Balance General

del 1 de enero al 31 de diciembre

(dólares)

	<b>2018</b>		<b>2019</b>		<b>DIF</b>
Caja	12,736	7.2%	24,880	12.2%	95.4%
Cuentas por cobrar	49,931 <span style="color: green;">▲</span>	28.1%	63,790	31.2%	27.8%
Inventario	20,576 <span style="color: green;">▲</span>	11.6%	26,595	13.0%	29.3%
Otros activos circulantes	<u>1,250</u>	0.7%	<u>2,500</u>	1.2%	100.0%
Total activo circulante	<u>84,494</u>	47.6%	<u>117,766</u>	57.6%	39.4%
Propiedad planta y equipo (neto)	<u>93,000</u>	52.4%	<u>86,700</u>	42.4%	-6.8%
Total activo	<u>177,494</u>	100.0%	<u>204,466</u>	100.0%	15.2%
Proveedores	14,333 <span style="color: green;">▲</span>	8.1%	16,406	8.0%	14.5%
Otros pasivos circulantes	650	0.4%	250	0.1%	-61.5%
Porción circulante del crédito a largo pla	<u>12,000</u>	6.8%	<u>12,000</u>	5.9%	0.0%
Total pasivo circulante	<u>26,983</u>	15.2%	<u>28,656</u>	14.0%	6.2%
Crédito bancario largo plazo	<u>48,000</u>	27.0%	<u>36,000</u>	17.6%	-25.0%
TOTAL PASIVO	<u>74,983</u>	42.2%	<u>64,656</u>	31.6%	-13.8%
CAPITAL CONTABLE	<u>102,510</u>	57.8% <span style="color: green;">▲</span>	<u>139,810</u>	68.4%	36.4%
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	<u>177,493</u>	100.0%	<u>204,465</u>	100.0%	15.2%
	-	0	-	0	
	<b>2018</b>		<b>2019</b>		
Días de cuentas por cobrar	68		73		
Días de inventarios	53		65		
Días de proveedores	61		63		
ROE	42%		55%		
Dividendos			40,000		
Compra de activo fijo			15,000		

**ANEXO 1**  
**(continuación)**

Fábrica Mármoles Godoy Cía. Ltda.

**Estado de Flujos de Efectivo**

del 1 de enero al 31 de diciembre

(dólares)

	<b>2,019</b>
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	
Utilidad neta	77,300
Depreciación	<u>21,300</u>
Flujo bruto de operación	98,600
Cambios en el capital neto de trabajo:	
Cuentas por cobrar	- 13,859
Inventario	- 6,019
Otros activos circulantes	- 1,250
Proveedores	2,072
Otros pasivos circulantes	- 400
	<u>- 19,456</u>
<b>FLUJO GENERADO EN LA OPERACIÓN</b>	<u><b>79,144</b></u>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	
Compra de activo fijo	- 15,000
<b>FLUJO GENERADO EN LA INVERSIÓN</b>	<u>- 15,000</u>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	
Pago de dividendos	- 40,000
Pago del crédito a largo plazo	- 12,000
<b>FLUJO GENERADO EN EL FINANCIAMIENTO</b>	<u>- 52,000</u>
<b>FLUJO GENERADO EN EL EJERCICIO</b>	12,144
Saldo inicial	<u>12,736</u>
Saldo final	<u>24,880</u>