

LA MUEBLERÍA DE TOMÁS WOOD

Wood's Furniture (WF) diseña y fabrica muebles de madera. Fundada por Tomás Wood en las márgenes del Delta del Paraná, la compañía comenzó fabricando muebles de madera, hechos al gusto del cliente, para las cabañas de vacaciones ubicadas en las islas del Tigre. Como toda persona aficionada al aire libre, Tomás Wood deseaba, en un principio, llevar a las personas “un poco de del paisaje exterior”. WF se labró un sólido prestigio por sus diseños creativos y su mano de obra de alta calidad. Sus ventas se expandieron finalmente a toda la región del Gran Rosario y al norte de la Provincia de Buenos Aires, incluyendo la Capital Federal. Junto con ese crecimiento se presentaron oportunidades adicionales.



Tradicionalmente, la compañía se había enfocado por completo en la fabricación de piezas al gusto del cliente, pues éste especificaba el tipo de madera con la cual tendría que fabricarse cada mueble. A medida que la compañía se acreditó y sus ventas se acrecentaron, la fuerza de ventas empezó a vender algunos de los tipos más populares de sus muebles a diversas mueblerías de venta a consumidores finales. Esta incursión en la distribución minorista condujo a *WF* a la fabricación de una línea de muebles más estándar. Los compradores de esa línea eran mucho más sensibles al precio e imponían requisitos de entrega mucho más estrictos que los clientes de la línea personalizada. Los muebles hechos al gusto del cliente siguieron dominando las ventas de la compañía, pues representaron el 60% del volumen y el 75% de las ventas en términos de \$. En la actualidad, la empresa opera una sola instalación manufacturera en el Delta, en la cual fabrica tanto muebles estándar como los que produce a gusto del cliente. El equipo utilizado es principalmente de propósito general, a fin de contar con la flexibilidad necesaria para producir muebles según el pedido. En la distribución de la instalación, las sierras están agrupadas en una sección de la planta, los tornos en otra, y así sucesivamente. La calidad del producto terminado es un reflejo de la calidad de la madera elegida y la destreza individual de los trabajadores. Tanto los muebles estándar como los personalizados compiten por el tiempo de procesamiento utilizando el mismo equipo y empleando a los mismos ebanistas.

En los últimos meses, las ventas de la línea estándar aumentaron continuamente, por lo cual la programación de esa línea se volvió más regular. Sin embargo, cuando se comparan los pros y los contras de la programación, los muebles sobre pedido reciben siempre la prioridad, en virtud de sus altas ventas y sus amplios márgenes de beneficios. El resultado ha sido que los lotes de muebles estándar programados se quedan dispersos por toda la planta, en diferentes etapas de fabricación.

Al revisar los progresos de *WF*, Wood observa con agrado que la compañía ha crecido. Las ventas de sus muebles sobre pedido siguen siendo fuertes, y las de muebles estándar aumentan continuamente. Sin embargo, finanzas y contabilidad informan que las ganancias no son tan altas como debieran ser. Los costos asociados a la línea de muebles estándar va en aumento. Hay dinero inmovilizado en los inventarios, tanto de materias primas como de trabajos en proceso de fabricación. Es preciso alquilar un espacio de almacenaje costoso para alojar ese volumen de existencias. A Wood también le preocupa el incremento del tiempo de espera, tanto para los pedidos estándar como para los personalizados, lo cual alarga los plazos de entrega prometidos. La capacidad está siendo presionada y ya no queda espacio en la planta para una posible expansión. La decisión de Wood es que ha llegado el momento de examinar con mucho cuidado el impacto general que la nueva línea de muebles estándar está produciendo sobre sus operaciones.

Preguntas

1. ¿Qué tipos de decisiones tendrá que tomar diariamente Tomás Wood para que las operaciones de su compañía se desarrollen con eficacia? ¿Y qué decisiones a largo plazo?
2. ¿De qué manera ventas y marketing afectaron a operaciones cuando empezaron a vender muebles estándar a distribuidores minoristas?
3. ¿De qué forma resultó afectada la estructura financiera de la compañía por la decisión de fabricar muebles estándar?
4. ¿Qué podría haber hecho Wood de manera diferente para evitar algunos de los problemas que enfrenta hoy?
5. ¿Podría identificar los calificadores y los ganadores de pedidos para el negocio de *WF*?