

### EL TABLERO DE ORO EIRL

La empresa se dedica a la transformación de piezas de madera y producción de muebles en serie; principalmente juegos de dormitorio, sala comedor y escritorios a nivel nacional. Por parte de su Titular Gerente General, cuenta con 26 años de experiencia en el negocio, en tanto que lleva 12 años de constituida la persona jurídica (inicio Sunat 2005). Se desempeña en local propio ubicado en Villa El Salvador, Lima.

Dentro de su cartera de clientes cuenta con importantes casas comerciales con ámbito a nivel nacional. Sus productos se venden en Tottus, Plaza Vea, Ripley, Saga, Wong (70%), así como en cadenas comerciales representativas de Lima Norte, Sur, Este (30%). El primer grupo le significa un amplio mercado y las cantidades poco a poco van creciendo, pero las condiciones de pago son el 100% a 90 días y no aceptan letras; pero progresivamente en la mayoría de casos se va generando la posibilidad de afiliarse al factoring electrónicos de proveedores. En tanto que en el segundo grupo, un 20% se cobra al contado y el 80% cobranza a 90 días mediante letras que presenta al descuento. Así mismo, genera ingresos por el alquiler del horno de secado, equivalente a US\$3,000 mensuales; administrado por un tercero, con la ventaja de que el aserrín y desechos alimentan el caldero.

Items	Costo Producción Promed. (S/. x unid.)	Precio Venta x Mayor Promed. (S/. x unid.)	Vol. Mensual Promed. (unid.)	Ventas Mensuales Promed. (S/.)	Costo Producción Mensual Promed. (S/.)
Escritorio con 3 cajones	103.00	115.00	960	110,400	98,880
Cama con 2 cajones delanteros	365.00	420.00	336	141,120	122,640
Velador con 2 cajones	66.00	75.00	1,200	90,000	79,200
Juegos de Mesa Comedor	470.00	540.00	288	155,520	135,360
			2,784	497,040	436,080

Las compras son 100% locales, al contado. La madera es mayormente Pino Radiata chileno; que lo compra a Maderera Andina promedio cada dos semanas. En los últimos meses ha recibido propuestas de cambiar a la Bolaina; especie nativa proveniente de plantaciones forestales, y a mejor precio. Los demás materiales los compra al por mayor semanalmente.

La empresa en central de riesgos mantiene clasificación 100% Normal. Su nivel de endeudamiento está conformado por descuento de letras, préstamos revolventes y préstamo a mediano plazo. No se evidencian alertas negativas. Por otro lado, la empresa aún no es cliente del BBVA. Cuenta con cifras validadas para la DDJJ IR Sunat 2015.

El potencial forestal del país es muy significativo, habiéndose planteado recientemente como el cuarto motor de la economía. El gobierno está promoviendo la mayor producción de madera proveniente de plantaciones, donde la especie Bolaina cuenta con propiedades y características para sustituir al Pino Radiata chileno. Se espera un contexto de precio favorables para el insumo madera destinada a la industria de muebles. El buen nivel de relaciones del titular Gerente General de la empresa ha permitido mantener un adecuado posicionamiento y logren mantener contratos importantes. Sin embargo, en el país aún es incierta la evolución de la demanda interna. Si bien la cartera de clientes de la empresa está diversificada, el nivel de competencia por precio y no tanto calidad también es una preocupación. El cliente en 2016 incrementó en 15% aprox. sus ventas respecto al 2015; básicamente por mayor volumen comercializado. No obstante, los retos que enfrenta principalmente se refieren a que está concentrado en 4 tipos de productos, tiene la necesidad de mantener niveles de producción suficientes para cubrir costos fijos de planta, fluctuaciones del sector forestal.

El Sr. Juan Farfán Baquerizo de 55 años, casado, es el titular Gerente General de la empresa. Se trata de un negocio familiar, donde también brinda soporte su esposa e hijas. Es Ingeniero Industrial y cuenta con experiencia comercial en el rubro muebles; dado que trabajó por años en importantes empresas de muebles nacionales. Está clasificado 100% Normal en la Central de Riesgos. Mantiene préstamo hipotecario vigente con BanBif por inmueble vivienda ubicado en La Molina, y a su vez es propietario de un terreno en cieneguilla.

a la fecha libre de cargas y gravámenes. Ha podido acumular un patrimonio valorizado aprox. en US\$550M; compuesto por sus inmuebles y participación en la empresa.

Con la finalidad de atender el crecimiento en los pedidos, generar más eficiencia y productividad en la elaboración de piezas y partes, el Sr. Farfán ha decidido adquirir una Cepilladora-Moldurera Weignig Powermat 700 con sistema de aspiración de aserrín (proveedor Mahecor), un Montacarga de 5Tn Toyota (proveedor Fullen International Perú), tres canteadoras (disco) con motor, tres despuntadoras (disco) con motor; marca Schuler (proveedor Schuler y Lozano Maquinarias), incluyendo la instalación de todos los componentes.

Al cierre del 2016 se pueden señalar los siguientes registros contables:

El saldo disponible en cuentas corrientes y caja en efectivo se incrementó en S/. 60M respecto al año anterior; considerando principalmente la caja generada en el ejercicio. En dicho monto se incluye el efectivo necesario para la cuota inicial de la compra de maquinaria a realizar. Las cuentas por cobrar comerciales aumentaron en S/.50M.

A nivel de stocks, los productos terminados se incrementaron en S/.5M, los productos en proceso se disminuyeron en S/.2M, materia prima envases suministros se incrementaron en S/.2M y existencias por recibir se incrementaron también en S/.7M. La cuenta otros activos aumentó en S/. 1M; dicha cuenta equivale al exceso del pago a cuenta mensual por Impuesto a la Renta respecto a lo calculado al cierre del ejercicio, y el crédito fiscal por IGV a favor de la empresa.

En los activos fijos se contabiliza el valor histórico de compra; para el caso del local de producción donde operan, los valores de terreno y edificación se mantienen sin variación respecto al ejercicio anterior, aun cuando se sabe los valores actuales de mercado son mayores. Por el momento la empresa no ha efectuado el registro de excedente de revaluación. El inmueble cuenta con seguro contra todo riesgo. Registran también maquinaria y equipos, vehículo y equipos informáticos; cuyos montos se mantienen, respectivamente. Por último, el contador de la empresa calculó una depreciación del ejercicio equivalente a S/.117M.

El detalle de las obligaciones bancarias se muestra en el anexo Datos Adicionales al final del presente documento. El local de producción de la empresa sigue hipotecado al BCP, aun cuando ya han cancelado el financiamiento para su adquisición. El financiamiento a mediano plazo vigente es por la compra de un horno para secado de madera, con dos cámaras de 22,000 pies tablares cada una, tecnología italiana, y caldero alimentado con aserrín y residuos de madera. Está gravado a favor del BCP, con fecha final de pago el 2019; saldo al cierre 2016 por S/.316,800, y la parte corriente de la deuda a largo plazo se mantuvo en el mismo importe. Por otro lado, mantienen también financiamiento por adquisición de una camioneta Mitsubishi Canter con baranda, con fecha final de pago el 2017, saldo al cierre 2016 S/.10,560. Finalmente, las cuentas por pagar a relacionadas, que se refieren a préstamos de accionistas, se cancelaron.

Los tributos y remuneraciones por pagar se incrementaron en S/.2M y S/.1M, respectivamente. El saldo en las cuentas por pagar comerciales se incrementó en S/.6M. El saldo de letras en descuento fue S/.478M, en tanto que el saldo por préstamos comerciales para capital de trabajo fue de S/.100M. La deuda con proveedores comerciales se incrementó en S/.6M. El saldo en otras cuentas por pagar se incrementó en S/.1M; donde se consideran las facturas por pagar de los seguros, básicamente.

El capital social y la reserva legal se mantuvieron. Se repartieron utilidades dicho año por S/.103M.

Las ventas del 2016 se incrementaron, tal como se expuso al inicio del presente caso. En tanto que el costo de ventas se incrementó en S/.643M.

Los gastos de ventas y administración se incrementaron en S/.5M y S/.2M, respectivamente; en tanto que los gastos financieros globales por intereses y comisiones ascendieron a S/.201M. El impuesto a la renta se calcula aplicando el 28%. Considerar tipo de cambio en S/.3 por US\$.

La empresa proyecta un crecimiento en ventas no menor al 20% para el 2017. Cabe señalar que el crecimiento en la facturación principalmente será por un efecto volumen comercializado; pues ha negociado con los principales destruidores comerciales a quienes le mantendrá el precio por dos años a cambio de que el factoring electrónico a proveedores les permita descontar el 100% de la factura con cargo del costo al cliente.

#### **Propuesta:**

1. Financiamiento del 80% del presupuesto equivalente a US\$100,000 para compra de 01 Cepilladora-Moldurera Weignig Powermat 700 con sistema de aspiración de aserrín (Mahecor), 01 Montacarga de 5Tn Toyota (Fullen International Perú), 03 canteadoras (disco) con motor, 03 despuntadoras (disco) con motor; marca Schuler (Schuler y Lozano Maquinarias). Incluye la instalación de todos los componentes. Plazo 4 años.
2. Línea préstamos comerciales para financiamiento de compras locales de materia prima e insumos por S/.100,000, cancelable a 30 días.
3. Línea descuento de letras calificadas por S/.100,000, con vencimiento 90 días.

#### **Datos adicionales:**

##### **CALCULO DE GASTOS FINANCIEROS Y SERVICIO DE DEUDA**

Producto	Importes		Monto Mensuales	
	Líneas/Inicial	Saldo	Intereses	Amortiz.
Factoring Electrónico Proveedores	S/. -	S/. 500,000	S/. 3,987	
Avance en Cta.Cte.	S/. -	S/. -	S/. -	
Descuento de Letras	S/. 478,000	S/. 478,000	S/. 7,318	
COMEX	\$ -	\$ -	\$ -	
Préstamos Comerciales	S/. 100,000	S/. 100,000	S/. 1,531	
Préstamo MP - Horno	\$ 176,000	\$ 105,600	\$ 1,237	\$ 2,933.33
Sumatoria S/.	<b>S/. 1,106,000</b>	<b>S/. 1,394,800</b>	<b>S/. 16,547</b>	<b>S/. 8,800</b>
Sumatoria US\$	<b>\$ 368,667</b>	<b>\$ 464,933</b>	<b>\$ 5,516</b>	<b>\$ 2,933</b>

Serv. Deuda Anual Actual S/.	S/. 304,167
Serv. Deuda Anual Actual US\$	\$ 101,389

##### **SIMULACIÓN DE SERVICIO DE DEUDA: PROPUESTA LP - US\$100,000**

TEA		15%		TEM		1.17%	
Plazo		aporte 20%		aporte 30%		aporte 40%	
		mes	año	mes	año	mes	año
Cuota a	2 años	S/. 11,530	S/. 138,356	S/. 10,088	S/. 121,061	S/. 8,647	S/. 103,767
Cuota a	3 años	S/. 8,209	S/. 138,356	S/. 7,183	S/. 86,199	S/. 6,157	S/. 73,884
Cuota a	4 años	S/. 6,565	S/. 78,784	S/. 5,745	S/. 68,936	S/. 4,924	S/. 59,088

##### **INTERESES DE LAS PROPUESTAS A CP**

Producto	Costo Anual (Int./Com.)
COMEX	\$ -
Préstamos Comerciales	S/. 20,000.00
Descuento de Letras	S/. 20,000.00
Cartas Fianza	S/. -