

MUEBLES PERIS¹

La empresa fue creada hace doce años por Ramon Peris, que anteriormente había trabajado como comercial en una fábrica de muebles. Está especializada en la producción de muebles a medida para clientes particulares, aunque también comercializa muebles adquiridos a otros fabricantes. Vende a través de cuatro tiendas y también a través de vendedores que se desplazan a las poblaciones donde residen los clientes. Desde el principio la empresa ha tenido mucha aceptación entre sus clientes ya que ha sabido diferenciarse a través del diseño y la calidad de servicio.

Otras empresas del sector se han visto muy perjudicadas por competidores tipo IKEA, pero Muebles Peris está especializada en un segmento de clientes diferente ya que trabaja para clientes alejados geográficamente de este tipo de competidores y que desean muebles a medida.

Como consecuencia de la expansión en los últimos meses ha tenido algunas tensiones financieras y, por ello, ha solicitado dos préstamos a la Caja de Ahorros. Por un lado, ha pedido una ampliación de la línea de descuento comercial en 250.000 euros más para financiar el capital circulante. Además, también había pedido un préstamo de 200.000 euros para financiar la ampliación y mejora de los servicios centrales (oficinas y almacén). El cliente proponía devolver este préstamo en cinco anualidades de 40.000 euros cada una, además de los intereses correspondientes.

El director de la Caja de Ahorros estaba estudiando las cuentas anuales y preparando la propuesta de riesgo de su cliente.

¹ Amat, O. (2008): “*Análisis integral de empresas*”, ACCID, Profit Editorial, Barcelona.

Resumen de la visita al cliente (anotaciones realizadas por el director de la Caja de Ahorros):

- Se observa mucha afluencia de clientes en la tienda visitada. Se percibe que los productos en exposición tienen mucha aceptación y también que los clientes solicitan muchos pedidos a medida.
- Tanto en la tienda como en el almacén hay un cierto desorden ya que los productos están apilados de cualquier manera. Se nota que los empleados pierden mucho tiempo para encontrar lo que buscan. Además, el estado de limpieza deja un poco que desear.
- El gerente-propietario de la empresa es el típico autodidacta con una gran visión comercial pero poco interesado en la administración de su empresa. En alguna ocasión han presentado declaraciones de impuestos o seguridad social con retraso por despiste.
- Parece que la contabilidad va un poco retrasada ya que siempre que se les ha pedido alguna información (como las cuentas anuales, por ejemplo) han tardado mucho en presentarla.
- Las nóminas de la empresa están domiciliadas en la Caja, pero todos los impuestos se pagan normalmente a través de otras entidades.
- La empresa tiene contingencias fiscales ya que en algunas ocasiones ha presentado declaraciones que no coinciden con la realidad.
- No lleva una buena política de gestión de riesgos, ya que la mayor parte de contingencias no las tiene aseguradas correctamente.

El director de la Caja está convencido de que el sector en el que opera Muebles Peris, S.A. tiene un gran futuro, pero al mismo tiempo había comprobado recientemente como algunas empresas competidoras, independientemente de su tamaño, habían cerrado sus puertas, reduciendo la plantilla o suspendiendo pagos como consecuencia de la fuerte competencia de empresas como IKEA, Muebles Rey, ...

Con los datos anteriores y los que se acompañan en las páginas siguientes, el director de la Caja iba a preparar su propuesta sobre la ampliación del riesgo que solicitaba Muebles Peris. En los últimos meses, el banco estaba muy sensibilizado en relación con las operaciones de activo debido al incremento de la morosidad que había pasado del 0,5% al 1%.

Muebles Peris tenía tensiones de liquidez ocasionalmente lo que le generaba descubiertos en cuenta por los que pagaba elevados intereses. Era cliente del banco desde hacía un año y medio y hasta el presente su operativa podía considerarse aceptable (era un cliente que aceptaba sin problemas elevadas comisiones y tipos de interés altos) a pesar de que se observaba un incremento en los impagados de sus clientes. Además, en algunas ocasiones, y sobre todo en los meses de verano, la empresa tenía tensiones liquidez.

Muebles Peris operaba con seis entidades de crédito más. La financiación bancaria total ascendía actualmente a 1.006.000 euros (hace un año era de 715.000 euros). Toda esta financiación consistía en descuento de efectos y estaba avalado por el gerente-propietario cuyo patrimonio verificado es de 600.000 euros (compuesto por una casa de verano y un yate de recreo). Además, la empresa había recibido avales, que ascendían actualmente a 100.000 euros, de otro banco para poder efectuar importaciones.

El principal interrogante que se estaba planteando el director de la Caja era si recomendaba favorablemente o no dicha propuesta (para ampliar el descuento comercial y conceder un préstamo a largo plazo). Las garantías que se proponían para estas operaciones eran el aval del gerente-propietario y el patrimonio de la empresa (que ahora se ampliaría en 200.000 euros con las mejoras a realizar en el almacén y las oficinas). El almacén era de propiedad de la empresa y estaba valorado en 80.000 euros. Las tiendas eran todas de alquiler, al igual que la fábrica.

	Año 1	%	Año 2	%
Activo no corriente	180.000	6	231.000	5
Activo corriente	2.505.000	94	3.305.000	95
Existencias	840.000	31	980.000	27
Clientes	1.650.000	62	2.300.000	68
Tesorería	15.000	1	25.000	0
Total activo	2.685.000	100	3.536.000	100
Patrimonio neto	338.000	13	375.000	12
Capital social	60.000	2	60.000	2
Reservas	120.000	5	120.000	4
Resultado	158.000	6	195.100	6
Pasivo no corriente	112.000	4	94.900	2
Pasivo corriente	2.235.000	83	3.066.000	86
Proveedores	1.520.000	57	2.060.000	58
Préstamo a corto plazo	715.000	26	1.006.000	28
Total P.N. más pasivo	2.685.000	100	3.536.000	100

Figura 1. Balances de situación de Muebles Peris (datos en euros y en %)

	Año 1	%	Año 2	%
Ventas	5.040.000	100	5.950.000	100
Coste de ventas	-2.820.000	56	-3.440.000	58
Margen bruto	2.220.000	44	2.510.000	42
Personal	-580.000	11	-690.000	12
Amortizaciones	-50.000	1	-60.000	1
Otros gastos	-920.000	18	-1.110.000	18
Deterioros por morosidad	-266.600	5	-290.000	5
Deterioro por incendio almacén	-142.000	3		
Deterioro por robo de género			-62.000	1
BAII	261.400	5	298.000	5
Gastos financieros	-53.400	1	-70.400	1
BAI	208.000	4	227.600	4
Impuesto sobre beneficios	-50.000	1	-32.500	0,5
Resultado	158.000	3	195.100	3,5

Figura 2. Cuentas de pérdidas y ganancias de Muebles Peris (en euros y %)

	Año 1	Año 2	Media	Ideal
Activo corriente / Pasivo corriente	1,12	1,07	1,6	1,8
Activo corriente – Pasivo corriente	270.000	239.000		
Necesidades de fondo de maniobra Existencias + Clientes + Tesorería – Proveedores Se han añadido 100.000 en concepto de tesorería mínima	1.085.000	1.345.000		
Déficit de fondo de maniobra	815.000	1.106.000		
Pasivo / Activo	0,87	0,89	0,62	0,54
Pasivo corriente / Pasivo total	0,95	0,97	0,71	0,68
Gastos financieros / Préstamos	0,074	0,069	0,045	0,041
Flujo de caja / Préstamos	0,29	0,25	0,56	0,82
Ventas / Activo	1,87	1,68	1,56	2,21
Ventas / Activo no corriente	28	25	2,52	3,51
Ventas / Activo corriente	2,01	1,8	3,45	3,87
Existencias / Coste ventas diario	108	104	76	58
Clientes / Ventas diarias	119	141	95	89
Proveedores / Coste ventas diario	196	218	91	88
Resultado / Patrimonio neto	0,87	1,08	0,09	0,16
BAII / Activo	0,097	0,084	0,06	0,08
Crecimiento ventas		1,18	1,05	1,12
Crecimiento activo		1,31	1,08	1,07
Crecimiento deudas		1,34	1,09	1,06
Crecimiento beneficio		1,23	1,01	1,15

Nota: Los ratios sectoriales se han extraído utilizando la base de datos SABI. Los ratios medios corresponden al promedio del valor de cada ratio para las empresas pertenecientes a la misma CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Empresariales) que Muebles Peris. Los ratios ideales corresponden a las empresas del sector que tienen mayor solvencia, rentabilidad e incremento de ventas.

Figura 3. Ratios económico-financieros de Muebles Peris y ratios del sector

Propuesta de solución

En primer lugar, se va a calcular el estado de flujos de efectivo (ver figuras 4 y 5).

	Año 1	Año 2	Diferencias
Activo no corriente	180.000	231.000	51.000
Activo corriente	2.505.000	3.305.000	
Existencias	840.000	980.000	140.000
Clientes	1.650.000	2.300.000	650.000
Tesorería	15.000	25.000	10.000
Total activo	2.685.000	3.536.000	
Patrimonio neto	338.000	375.000	
Capital social	60.000	60.000	0
Reservas	120.000	120.000	0
Resultado año 1	158.000		-158.000
Resultado año 2		195.100	195.100
Pasivo no corriente	112.000	94.900	-17.100
Pasivo corriente	2.235.000	3.066.000	
Proveedores	1.520.000	2.060.000	540.000
Préstamo a corto plazo	715.000	1.006.000	291.000
Total P.N. más pasivo	2.685.000	3.536.000	

Figura 4. Variaciones entre el año 1 y el año 2

	Año 2	
Beneficio	+195.100	
Amortizaciones	+60.000	
Flujo de caja		+255.100
Existencias	-140.000	
Clientes	-650.000	
Proveedores	+540.000	
Flujo de caja de la explotación		+5.100
Flujo de las inversiones		-111.000
Activo no corriente	-51.000	
Amortizaciones	-60.000	
Dividendos	-158.000	0
Pasivo no corriente	-17.100	
Préstamos a corto plazo	+291.000	0
Flujos de financiación		+115.900
Variación de caja		+10.000

Figura 5. Estado de flujos de tesorería de Muebles Peris del año 2

El EFE muestra que esta empresa invierte considerablemente en existencias y en clientes y que para financiarlo lo hace a través de proveedores y de préstamos a corto plazo. Además, la totalidad del beneficio se destina a pago de dividendos.

A continuación, se van a identificar los principales puntos fuertes y débiles que se detectan a partir de la información suministrada (ver figura 6) y se confecciona el diagrama causa-efecto.

	Fortalezas	Debilidades
QUIÉN: las personas		
Propietario	Visión comercial Está implicado en la empresa ya que la avala con su patrimonio	Poco interesado en los aspectos administrativos
QUÉ: análisis estratégico		
Sector		Maduro
Productos	Tienen mercado	
Competidores		Competencia creciente en el segmento de bajo coste
CÓMO: análisis operativo		
Aprovisionamientos y logística		Desorden
Comercialización	Capacidad para generar ventas	
Calidad	Los clientes quedan satisfechos	
Administración		Desorden
Fiscalidad		Contingencias fiscales
Gestión de riesgos		Mala política de prevención de riesgos
Análisis patrimonial y financiero		
Endeudamiento		Muchas deudas y a corto plazo Insuficiente capacidad de devolución para los préstamos a corto plazo
Solvencia a corto plazo		Insuficiente Tensiones financieras
Gestión de activos		Mala gestión del activo circulante
Plazos		Problemas de gestión de stocks y de cobro Retrasos en los pagos a proveedores
Análisis de la capacidad de generar riqueza		
Ventas	Crecen	
Gastos		Crecen los gastos financieros
Beneficios	Crecen	Pero crecen por la reducción de deterioros excepcionales
ROI	Elevado y por encima del coste del dinero, por lo que el apalancamiento financiero es favorable	
ROE	Elevado, pero como consecuencia de que el capital es muy reducido	
Crecimiento		Desequilibrado por el crecimiento de activo y la deuda
Autofinanciación		Nula, ya que todo el beneficio se reparte en forma de dividendo

Análisis desde el punto de vista bancario		
Persona (solventía moral)	Avala con todo su patrimonio	Insuficientes conocimientos de administración y problemas de ética en relación con el pago de impuestos
Relación con el banco		Descubiertos en cuenta y morosidad de sus clientes
Finalidad de la operación	La de largo plazo podría estar justificada	La de corto plazo es injustificada
Importe solicitado		Demasiado elevado teniendo en cuenta el crecimiento de la deuda en los últimos años
Capacidad de devolución		Baja teniendo en cuenta que todos los préstamos actuales son a corto plazo
Plazo del préstamo		El de largo plazo quizás es demasiado corto, teniendo en cuenta que sirve para financiar un activo no corriente
Compensaciones		Escasas
Garantías		Insuficientes

Figura 6. Fortalezas y debilidades de Muebles Peris

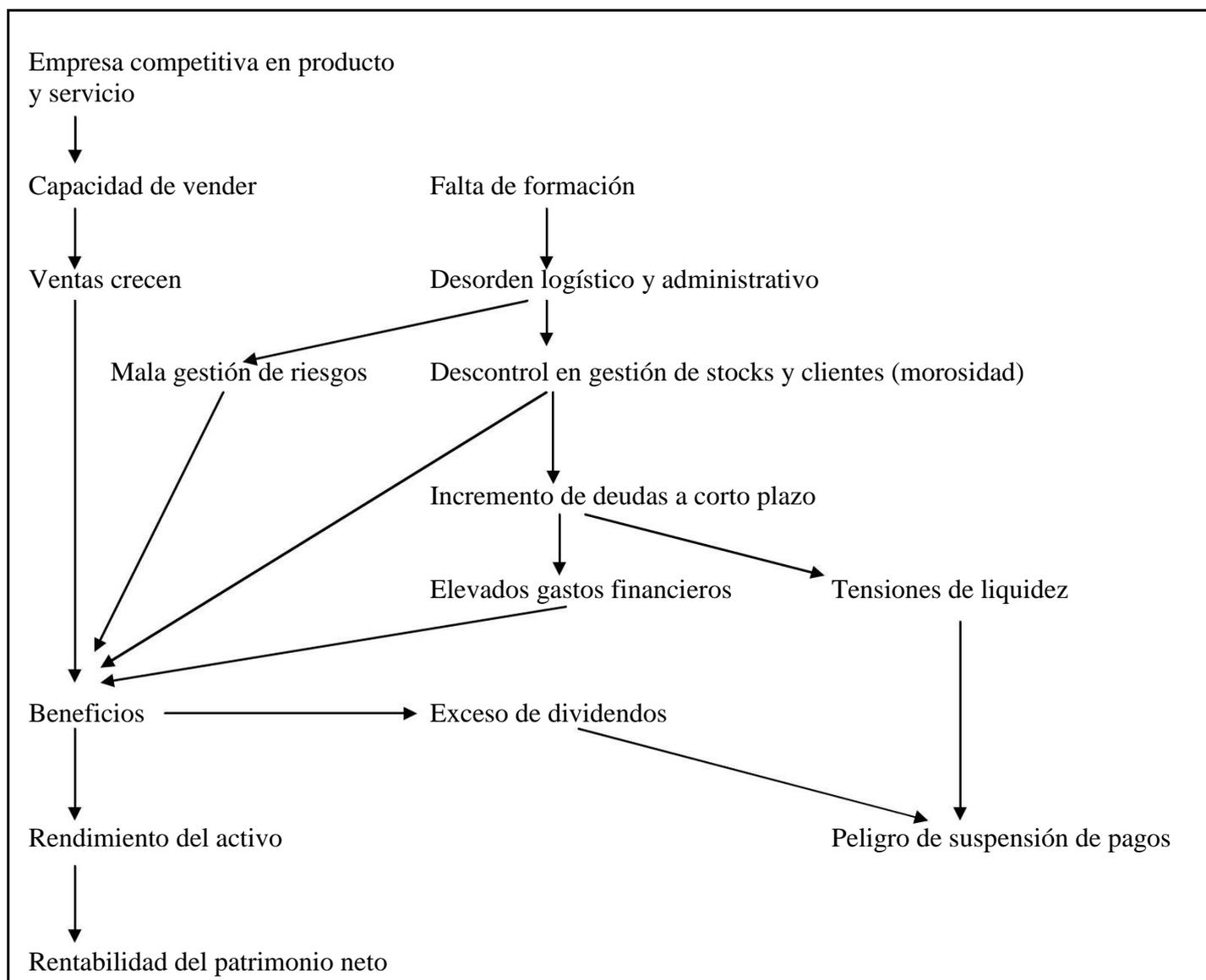


Figura 7. Diagrama causa-efecto

En la relación de fortalezas y debilidades y en el diagrama causa-efecto se pone de manifiesto que se trata de una empresa muy rentable (sobre todo porque el capital es muy bajo) pero que tiene graves problemas de administración (exceso de deudas a corto plazo, contingencias fiscales, mala gestión de stocks y clientes, morosidad, retraso en el pago a proveedores, ...) y que está en peligro de ir hacia una suspensión de pagos.

Por todo ello, se proponen tres tipos de soluciones:

- Ampliar el capital para que el patrimonio neto llegue al 40% de toda la financiación. La ampliación debería ser de 1 millón de euros. Esto permitiría reducir los préstamos a corto plazo y, por tanto, los gastos financieros.
- Pasar a largo plazo todo el préstamo a corto plazo (1.006.000 euros). Aunque no se modificarían los gastos financieros esta medida permitiría evitar el riesgo de suspender pagos.
- En lugar de reconvertir la financiación, esta tercera medida se concentra en el activo. Se trataría de tener un plazo de existencias y de cobro en línea con las mejores empresas del sector (58 días y 89 días, respectivamente). Esto facilitará la obtención de tesorería que se destinará a reducir los préstamos a corto plazo. Para cuadrar e balance, el saldo de tesorería se incrementa en 900.

Con estas medidas, las cuentas anuales pasarían a ser las que se acompañan en las figuras 8 y 9.

	Año 2	Ampliación de capital	Reconversión del préstamo a corto plazo en un préstamo a largo plazo	Conseguir en el activo los mismos plazos de stocks y clientes que las mejores empresas del sector
Activo no corriente	231.000	231.000	231.000	231.000
Activo corriente	3.305.000	3.305.000	3.305.000	2.298.900
Existencias	980.000	980.000	980.000	546.000
Clientes	2.300.000	2.300.000	2.300.000	1.450.000
Tesorería	25.000	25.000	25.000	302.900
Total activo	3.536.000	3.536.000	3.536.000	2.529.900
Patrimonio neto	375.000	375.000	375.000	375.000
Capital social	60.000	1.060.000	60.000	60.000
Reservas	120.000	120.000	120.000	120.000
Resultado año 2	195.100	195.100	195.100	195.100
Pasivo no corriente	94.900	94.900	1.100.900	94.900
Pasivo corriente	3.066.000	2.066.000	2.060.000	2.060.000
Proveedores	2.060.000	2.060.000	2.060.000	2.060.000
Préstamo a corto plazo	1.006.000	6.000	0	0
Total P.N. más pasivo	3.536.000	3.536.000	3.536.000	2.529.900

Figura 8. Modificaciones en el balance del año 2 en base a tres escenarios diferentes

	Año 2	Ampliación de capital	Reconversión del préstamo a corto plazo en un préstamo a largo plazo	Conseguir el activo los mismos plazos de stocks y clientes que las mejores empresas del sector
Ventas	5.950.000	5.950.000	5.950.000	5.950.000
Coste de ventas	3.440.000	3.440.000	3.440.000	3.440.000
Margen bruto	2.510.000	2.510.000	2.510.000	2.510.000
Personal	690.000	690.000	690.000	690.000
Amortizaciones	60.000	60.000	60.000	60.000
Otros gastos	1.110.000	1.110.000	1.110.000	1.110.000
Deterioros por morosidad	290.000	290.000	290.000	290.000
Deterioro por incendio almacén				
Deterioro por robo de género	62.000	62.000	62.000	62.000
BAII	298.000	298.000	298.000	298.000
Gastos financieros	70.400	400	70.400	0
BAI	227.600	297.600	227.600	298.000
Impuesto sobre beneficios	32.500	42.249	32.500	42.316
Resultado	195.100	255.351	195.100	255.684

Figura 9. Modificaciones en la cuenta de resultados del año 2 en base a tres escenarios diferentes

	Año 2	Ampliación de capital	Reconversión del préstamo a corto plazo en un préstamo a largo plazo	Conseguir el activo los mismos plazos de stocks y clientes que las mejores empresas del sector
Activo corriente / Pasivo corriente	1,07	1,59	1,6	1,12
Pasivo / Activo	0,97	0,61	0,97	0,85
Resultado / Patrimonio neto	1,08	0,21	1,08	1,42

Figura 10. Modificaciones en tres ratios del año 2 en base a tres escenarios diferentes

Analizando las tres alternativas (ver figuras 8,9 y 10) se comprueba que con las tres mejoras la situación de la empresa. La primera y la segunda tienen el inconveniente de que no solucionan la causa de los problemas. Es decir, no afrontan el problema de la mala gestión de existencias y clientes. Además, en la primera la rentabilidad disminuye mucho ya que al ampliar el capital la empresa desaprovecha el apalancamiento financiero que es favorable.

Parece que la alternativa más interesante es la tercera ya que sin pedir un esfuerzo financiero al accionista consigue mejorar la liquidez y rebajar algo el endeudamiento; al tiempo que crece la rentabilidad. Además, en esta opción, sobra bastante tesorería que podría utilizarse para reducir saldos de proveedores.

De todas formas, esta tercera alternativa requiere tiempo y quizás la empresa podría suspender pagos por el camino. Por esto, quizás lo que más convendría a la empresa sería una combinación de las tres alternativas. Es decir, mejorar la gestión de existencias y clientes, y simultáneamente traspasar la deuda a largo plazo y ampliar algo el capital social.