



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

EMPRESA DE TRANSPORTES BENJA

Marilyn Montesinos-Chunga

Lima, marzo de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN



EMPRESA DE TRANSPORTES BENJA

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

MARILYN MELIZA MONTESINOS CHUNGA

Asesora: Alexandra Alcázar Manrique

Lima, marzo de 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El caso Empresa de Transportes BENJA, relata la historia de Javier Torreblanca, un emprendedor de 32 años, que después de vivir 16 años en España, vuelva a Perú, su país natal, para formar una empresa en el rubro de transporte de carga doméstica.

Javier inició este negocio con la compra de dos camiones, utilizando casi el total de su capital. El servicio que brindaba BENJA era el de distribución y transporte de carga y bienes domésticos, entre empresas y a consumidores finales. Al principio, Javier se apoyó en un familiar para la administración y posteriormente él se hizo cargo de BENJA.

A pesar que, BENJA solo tiene cinco años operando, el caso describe que sus clientes destacaban la calidad de su servicio y la importancia que Javier daba a que su personal esté capacitado constantemente.

En sus años de operación, la empresa pasa por altibajos desde su inicio, producto de siniestros no previstos, asimismo, también pasa por momentos de bonanza, sus ventas aumentan y Javier sostiene la operación de BENJA sin deudas. Hasta que, un escenario prolongado de impago de su principal cliente genera que BENJA se vea en aprietos financieros y que Javier se encuentre en la difícil decisión de, conseguir nuevos fondos para rescatar su negocio o vender sus activos y cerrar BENJA.

Este caso otorga la posibilidad de desarrollar el análisis de Flujo de Fondos a un emprendimiento que, a pesar de desenvolverse en un aparente entorno de prosperidad, pasa por dificultades financieras. El alumno tendrá la oportunidad de identificar los síntomas que la empresa presenta, entender cómo funciona este negocio, hallar la propuesta de valor, que fortalezas y debilidades ha desarrollado la empresa en estos años de operación que en el momento que afronta el problema aportan o quitan posibilidades a la solución.

La resolución del caso plantea algunas alternativas que puede poner en marcha Javier ante los problemas presentados, los que tiene como criterios la rentabilidad, el prestigio de BENJA, las personas que trabajan en esta empresa y la tranquilidad del protagonista, sin embargo, al igual que en muchos otros escenarios, el alumno deberá utilizar su ingenio para identificar nuevas opciones que se puedan desarrollar.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	ii
Índice de Figuras	v
CAPÍTULO 1. Caso de estudio Empresa de Transportes Benja	3
1.1. Empresa de Transportes BENJA	3
1.2. Javier Torreblanca	3
1.3. Empresa de Transportes BENJA	5
1.3.1. Organización.....	7
1.3.2. Tarifario	9
1.3.3. Situación	10
1.3.4. Decisiones.....	12
1.3.5. Una oportunidad	13
Anexos del Caso	15
Anexo 1. Relación de gastos en el 2012.....	15
Anexo 2. Organigrama de BENJA	16
Anexo 3. Relación de puntos considerados lejanos.....	17
Anexo 4. Lista de capacitaciones y talleres realizados.....	18
Anexo 5. Días de pago por cliente.....	19
Anexo 6. Préstamos	20
Anexo 7. Balance General, al 30 de abril 2017	21
Anexo 8. Estado de Resultados, del 01 de enero 2013 al 30 de abril 2017.....	22
Anexo 9. Depreciación de equipos	23
Anexo 10. Información para proyección de Estados Financieros de BENJA.....	24
CAPÍTULO 2. Teaching Note del Caso de estudio Empresa de Transportes BENJA ..	25
2.1. Resumen	25
2.2. Objetivos de aprendizaje y aplicación del caso	25
2.3. Preguntas recomendadas para abrir el desarrollo del caso	26
2.4. Desarrollo del caso	26
2.4.1. Identificación de Síntomas	27

2.4.1.1. Disminución de la “Caja” de la empresa	27
2.4.1.2. Aumento de las “Cuentas por Cobrar” (CxC)	27
2.4.1.3. Aumento de las “Cuentas por Pagar” (CxP).....	27
2.4.1.4. Aparición de “deudas de corto y largo plazo”	27
2.4.1.5. Ya no hay disposición de crédito por parte del Banco	27
2.4.1.6. No se cuenta con armas para negociar con Sleepwell el pago pendiente	27
2.4.2. Análisis del Caso	28
2.4.2.1. Datos de la empresa.....	28
2.4.2.2. Datos sobre Javier Torreblanca	28
2.4.2.3. Propuesta de Valor de BENJA	29
2.4.2.4. Fortalezas del servicio	29
2.4.2.5. Debilidades de BENJA.....	29
2.4.2.6. Desarrollo e interpretación de Flujo de Fondos	30
2.4.3. Síntesis y definición del Problema	35
2.4.3.1. Solución	35
2.4.3.2. Proyección del Flujo de Fondos	35
2.4.4. Criterios	40
2.4.5. Planteamiento y selección de alternativas de solución.....	40
2.4.6. Elaboración de Plan de Acción.....	43
Conclusiones.....	45
Epílogo	46
A enero 2018	46
Plan de Pizarras	46
Bibliografía.....	47
Anexo del Teaching Note	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de servicios brindados por BENJA	7
Figura 2. Esquema del proceso de Método del Caso.....	26
Figura 3. Identificación del problema	35

INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde a la presentación de un caso de estudio y de la resolución del mismo que aborda el desarrollo y análisis del Flujo de Fondos. Este reporte permite mayor entendimiento acerca de la procedencia y utilización de los fondos generados por una empresa y como estas decisiones impactan en los resultados de corto o largo plazo del negocio.

El trabajo tiene la finalidad de entregar una propuesta de aprendizaje práctico que permita identificar una problemática más allá de lo contable, entendiendo que el desarrollo del Flujo de Fondos, será el medio para comprender como las decisiones del protagonista afectan y afectarán la empresa, a la vez que plantea las posibles opciones que tiene para sobre llevar esta situación.

El Perú es uno de los países con mayor cantidad de emprendimientos a nivel de Latinoamérica, según Serida (2016). Lamentablemente, también es realidad de este país la corta duración que suelen tener estos emprendimientos, así como el estancamiento que suelen presentar después de lograr cierto crecimiento y al enfrentarse a los estándares que exige el mercado. Así pues, la tasa de discontinuación de negocios medida por el GEM del 2015 al 2016 sitúa a Perú por encima de Ecuador, Colombia y Chile, todos, países con economías basadas en la eficiencia de sus empresas.

El caso Empresa de Traspotes BENJA ejemplifica la realidad de muchos emprendimientos peruanos, que, en busca de un negocio propio y libertad financiera, debido el alto grado de empirismo, poco énfasis en la planificación y prevención de escenarios no favorables a nivel económico, además de pocas opciones de acceso a financiamiento, termina poniendo en riesgo la inversión realizada y el emprendimiento. Estas podrían ser algunas de las razones por las que la duración de los emprendimientos en Perú es tan baja o no suelen progresar ni ser sostenibles.

Otro factor a tener en cuenta, es cómo inicia este emprendimiento, fue ¿por oportunidad, por necesidad o por ocurrencia del emprendedor? La motivación con la que nace BENJA puede ser determinante a la hora de tomar decisiones de largo plazo para la empresa, ya que el nivel de compromiso del emprendedor con su emprendimiento si marca diferencias.

Junto con el “cómo”, también deben evaluarse las competencias y habilidades del emprendedor. Como emprendedores se debería contar con un marcado sentido de urgencia. En lo técnico, se debería desarrollar un plan para la adecuada y continua captación de clientes, un manejo detallado de los costos, se debería tener una forma de

manejar al personal, entre otros factores, sin importar la magnitud de la facturación. En conjunto, estas características son determinantes a la hora de afrontar problemas y de decidir si continuas o cierras.

CAPÍTULO 1. CASO DE ESTUDIO EMPRESA DE TRANSPORTES BENJA

1.1. Empresa de Transportes BENJA

A fines de abril de 2017, Javier Torreblanca, Gerente General de BENJA EIRL, se encontraba muy preocupado por los resultados de su empresa. El año 2016 había cerrado de una manera que no esperaba y este primer trimestre no veía mejoras significativas. Se preguntaba cuáles serían las consecuencias que afrontaría, debido a la crisis por la está pasando uno de sus principales clientes. Su principal inquietud era como afrontaría los compromisos financieros que había adquirido para sobrellevar el retraso de pago de su principal cliente y si podría continuar atendiendo los nuevos requerimientos.

Javier sabía que, si continuaba operando a este ritmo, acabaría con la caja que le quedaba y por ende, terminaría cerrando la empresa que tanto trabajo le costó sacar a flote, y que además era su única fuente de ingresos.

Era evidente la necesidad de capital y, aunque no había descartado asociarse con algún inversionista, él prefería adquirir un préstamo y sacar adelante a BENJA sólo, tal como lo había hecho hasta el momento. Las opciones que tenía eran limitadas y la falta de proyección sobre un futuro cercano no le permitía tomar una decisión. ¿Los bancos accederían a prestarle más dinero? De ser así, ¿Cuánto debería pedir?

Lo único que Javier tenía claro era que, si quería conservar a sus clientes o captar nuevos, debía contar con el capital suficiente para, al menos, financiar las operaciones que ya tenía en marcha y afrontar sus gastos operativos. A estas alturas, Javier sabía que, aunque sus clientes cumplieran con los pagos de manera puntual, esto no sería suficiente para continuar operando.

1.2. Javier Torreblanca

Javier tenía 32 años, de los cuales 16 vivió en Europa. Su vida laboral la desarrolló principalmente en España hasta octubre de 2013, año en que decide regresar a Perú para formar su propia empresa, ante la crisis económica que se vivía en España.

Cuando comenzó la recesión en España, Javier venía trabajando alrededor de 6 años en el Grupo Gamiz¹. Javier comenzó como operario, luego ascendió a encargado y para el 2008 ocupaba el cargo de jefe de proyectos inmobiliarios y dirigía grupos de hasta 30 personas. En aquel tiempo sus ingresos mensuales podían llegar hasta 5,000 euros. Adicionalmente, Javier ofrecía mediante un negocio propio que constituyó antes de ingresar a Gamiz, servicios de acabado. A este negocio le dedicaba los fines de semana y con el tiempo fue ampliando los servicios, llegando a ofrecer servicios de transporte a empresas del mismo rubro que Gamiz, que por lo general trabajaban en las obras que Javier dirigía.

A inicios del 2008², llegó a España la depresión económica, con lo cual la tasa de desempleo llegó a su pico más alto, 25.77% (2013). Según la contabilidad nacional española la crisis concluyó en 2014. Sin embargo, incluso en el 2017 la economía no había recuperado los valores previos a la crisis, en particular en cuanto a desempleo.

Con la crisis, el revestido en madera para el sector inmobiliario y servicios anexos, que era considerado de lujo, perdieron mercado. Para el 2011, Gamiz pasó de tener 25 obras al mes a tener 3 o 4 como máximo. Su planilla de trabajadores pasó de 578 a 50 personas. Para ese momento el ingreso promedio de Javier era de aproximadamente 1,500 euros. Si bien estos ingresos todavía le permitían vivir en Madrid, en el 2012 la situación era muy incierta y no se tenía certeza de hasta qué punto iba a empeorar. Fue en este año que Javier decide que es tiempo de volver a Perú, para abrir su negocio y ofrecer servicios similares a los que atendía en España, servicios de transporte.

A pesar de la crisis externa, Perú había sostenido una economía creciente. Para el 2008 el PBI había crecido 9.84% y su tasa de desempleo iba disminuyendo. Para los siguientes años, la economía continuó en ascenso, registrando una curva positiva (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Javier visitaba Lima constantemente, esto le permitió ir sondeando el mercado y lo más relevante que observó fue el crecimiento de los centros comerciales en la capital y las principales ciudades del país. El incremento del comercio doméstico en las ciudades genera que los servicios anexos a este comercio también se incrementen, así pues, ante las compras efectuadas por personas en centros comerciales, las necesidades inmediatas que aparecen son las de empaque, transporte, instalación, entre otros. Esta realidad hizo que el sector de servicios tuviese un crecimiento importante por estos años. A su vez,

¹ El Grupo Gamiz es un importante consorcio español dedicado a la elaboración y fabricación de vigas laminadas de madera. Sus productos van desde pisos hasta el revestimiento de casas completas.

² En el 2008 comenzó lo que se conoce como La Gran Recesión, una crisis económica mundial que fue originada en los Estados Unidos.

rumores sobre una tendencia de las empresas peruanas por tercerizar actividades que no sean parte de su negocio principal (en especial los servicios de transporte, debido a los costos de mantenimiento y personal que acarrea), y la experiencia en servicios logísticos que tenía Javier, fueron razones suficientes para que tome la decisión de poner una empresa de distribución y transporte de carga. Es así como en el 2012, en una visita a Lima constituye BENJA y realiza la compra de dos camiones.

A fines de diciembre del 2012, después de casi 2 meses de trámites y compras para la constitución de BENJA³, Javier tuvo que volver a España. La inversión ascendió a S/. 111,405, en el anexo 1 se muestra un resumen de los gastos realizados. Tras la partida de Javier la administración de la empresa quedó a cargo de un familiar.

1.3. Empresa de Transportes BENJA

La empresa de transportes BENJA fue creada en el año 2012 para brindar servicios de distribución y transporte de carga terrestre de bienes domésticos no alimenticios. Al inició, empezó atendiendo a un solo cliente, Sleepwell⁴, con el que no se firmó ningún contrato, pero el acuerdo fue programar repartos diarios con un mínimo de 8 puntos a atender por vuelta. El precio pactado fue S/. 350 por vuelta. El reparto incluía, de ser necesaria, la instalación del activo en cada punto. Javier estuvo presente en esta primera negociación con Sleepwell, pero tuvo que regresar a España y en su reemplazo dejó a su primo Octavio a cargo de la empresa.

Un año después, Javier llegó a Perú para hacerse cargo de BENJA. Para noviembre del 2013, Javier había renunciado a su trabajo en España y llegó a Perú con la idea de invertir en la compra de más camiones. Sin embargo, sabía por los últimos reportes, que la empresa no marchaba bien. Al llegar, se dio con la sorpresa que uno de los camiones se había accidentado y tenía algunos meses inoperativo. Esto dio origen a gastos de reparación que Javier no tenía previsto, y que tuvo que asumir íntegramente debido a que no tenía seguro contra accidentes. Con respecto al otro camión, si bien estaba operativo, sólo tenía repartos programados para 2 o 3 días a la semana como máximo.

Por otro lado, los resultados eran peores de lo que esperaba. En el 2013, BENJA registraba una pérdida de S/. 37,147. Tenía gastos por reparaciones y multas de tránsito pendientes

³ La compra de los activos se realizó durante octubre y noviembre del 2012, por ellos BENJA no registra beneficios durante este año.

⁴ Sleepwell es una empresa fabricante de colchones y mueble de dormitorio con más de 50 años de presencia en el mercado local.

de pago. Gracias a sus ahorros, Javier pudo asumir las deudas y la reparación del camión que había estado parado.

El 2014 fue un mejor año para BENJA, Javier logró ganarse la confianza del Jefe de Logística de Sleepwell, y consiguió que los camiones tuvieran repartos programados para todos los días. Además, pudo formalizar el trato mediante la firma de un contrato marco⁵, en donde se ajustó la tarifa a S/. 320 por vuelta a cambio de asegurar repartos diarios y el requerimiento de por lo menos 2 camiones. Al final del 2014, Javier logró contactar con otros posibles clientes.

El 2015 fue un buen año para BENJA, se registró un crecimiento importante en la facturación debido a que se amplió la cartera de clientes. BENJA empezó a atender a Scharff Perú, Paraíso y Komfort. Además, tuvo un primer acercamiento con empresas del nivel de RANSA y DINET⁶. Pasó de trabajar con 2 unidades a trabajar con 6⁷. Para este año BENJA ofrecía dos tipos de servicios, en ese sentido clasificó a sus clientes en dos tipos:

Cliente Tipo A: Cuando el servicio de transporte de carga es desde un almacén central hacia otro Centro de Distribución o almacén. El camión de BENJA llega al almacén central del cliente para recoger la mercadería, la que ha sido previamente seleccionada y asignada al camión mediante una guía de remisión. El auxiliar de BENJA recibe las guías de remisión y revisa la mercadería asignada, sobre todo, se asegura que la cantidad de piezas coincida con la guía. Una vez validada la mercadería, se carga al camión para transportarla al destino final. Al concluir el despacho, el auxiliar se encarga de que la persona que recibió la mercadería firme un acta de conformidad. Con esta acta se reporta al cliente como “entrega concluida”. Scharff, es un cliente de este tipo.

Cliente Tipo B: Cuando el servicio de transporte es desde un almacén central hacia clientes finales (usuarios del bien). Al igual que con el cliente tipo A, la mercadería se recoge del almacén central del cliente. Sin embargo, a diferencia del cliente tipo A, el transporte de la carga se hace hacia el domicilio de los usuarios. Por este motivo, las rutas diarias están compuestas por varios puntos. En promedio una ruta tiene 10 puntos, pero

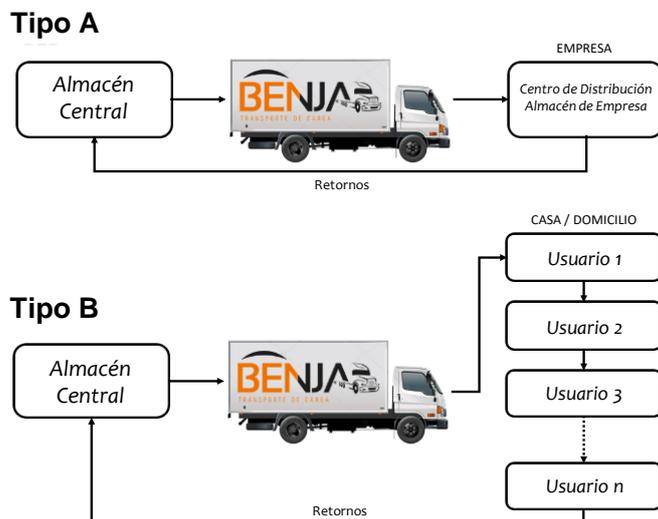
⁵ El contrato que Javier firmó era un contrato marco que Sleepwell firmaba con todos sus proveedores fijos. Este contrato daba la posibilidad de una separación al contratante si así lo requería.

⁶ Estas conversaciones no prosperaron, debido a que, en Perú, en el sector de servicios, algunas empresas solicitan a sus proveedores homologaciones y certificaciones que estandaricen procesos. BENJA aún no cumple con este requisito.

⁷ Las 4 unidades adicionales eran rentadas por día de trabajo a una tarifa entre S/. 150 a S/. 220, dependiendo de la capacidad de carga del vehículo.

en temporada de campañas las rutas llegan a tener hasta 18 puntos por camión. En este servicio, también llamado “puerta a puerta”, muchas veces el auxiliar tiene que hacer una instalación del producto⁸. Los clientes de este tipo son: Paraíso, Komfort, Sleepwell

Figura 1. Tipos de servicios brindados por BENJA



Fuente: elaboración propia

Para el segundo semestre del 2015, el Jefe de Despacho de Scharff había solicitado una unidad adicional. La cantidad de camiones que operaban cada día variaba según la demanda de los clientes. Por ese motivo y para tener mayor flexibilidad, BENJA trabaja con flota propia y flota alquilada. Finalmente parecía que BENJA había logrado salir de la crisis que había dejado la administración anterior.

1.3.1. Organización

El equipo de BENJA estaba compuesto por una Asistente de Finanzas, un Contador, los conductores y los auxiliares. Ver anexo 2.

Cada camión cuenta con un conductor y un auxiliar. El conductor del vehículo es responsable de todo lo que esté asociado al camión: conducirlo, asegurarse de que tenga combustible, hacer el seguimiento de los mantenimientos y las reparaciones. El conductor no debe abandonar el camión bajo ninguna circunstancia.

El auxiliar es responsable de recibir y revisar las guías, subir y bajar la mercadería, ingresar los puntos de cada ruta en el sistema de monitoreo Beetrack⁹, hacer firmar las

⁸ Los auxiliares de BENJA han sido capacitados por el cliente para hacer la instalación correctamente

⁹ Beetrack: Software para transporte y gestión de entregas. Muchas de las empresas detallistas solicitan la utilización de este sistema.

actas de conformidad por la entrega y reportar las ocurrencias al final de cada entrega. Estos reportes se entregan a Javier y al cliente. Si algún punto se declara como no efectuado¹⁰, se debe comunicar inmediatamente para que la ocurrencia se atienda a tiempo. El auxiliar se encarga de todo lo relacionado a la entrega efectiva del bien.

Los conductores y auxiliares pueden ser asignados a cualquier de los dos tipos de cliente. Para el servicio “puerta a puerta”, donde se interactúa directamente con el consumidor final, es importante mantener un buen nivel de atención brindado por parte del auxiliar y el conductor. Es por esto que se entrega un uniforme completo e identificación a todos los choferes y auxiliares para que estén correctamente uniformados y puedan ser identificados por los usuarios, ya que tiene acceso a los hogares de los consumidores. En ese sentido, se les exige un trato formal y respetuoso en todo el proceso.

La puntualidad también es una característica altamente valorada, pues en muchos casos, los consumidores piden permiso en sus centros de trabajos para que estén en sus domicilios, puedan recibir el producto y verificar la instalación.

A continuación, mostramos un cuadro comparativo entre BENJA y las empresas de la competencia respecto a los principales aspectos que aseguran un servicio confiable y seguro.

Tabla 1. Cuadro comparativo entre BENJA y las empresas de la competencia

Concepto	BENJA	OTROS
Uniforme	Uniforme completo (polo, pantalón, gorra, botas de seguridad y casaca)	La gran mayoría solo usa polo por la alta rotación del personal.
Credenciales	Uso obligatorio de credencial para conductores y auxiliares	Uso obligatorio de credencial solo para el auxiliar
Uso de tecnología en la operación¹	Uso de satelital de monitoreo a tiempo real - GPS NET SAT	No usa
	Uso de Software para transporte y gestión de entregas – Beetrack	No usa
Tasa de incidentes de Sleepwell²	2%	9%

¹ BENJA tiene instalado en todos los camiones un micro chip GPS y una plataforma llamada GPS NET SAT que reporta a tiempo real la ubicación y recorrido de cada camión. Javier se encarga personalmente de monitorear los camiones y darles seguimiento.

¹⁰ Las principales razones por las cuales un punto se declara como no efectuado es por reprogramación, por servicio fuera de hora, cancelación de venta e inaccesibilidad para la entrega del producto (si el espacio no permite la instalación del producto o la maniobra es peligrosa).

² Esta tasa se calcula en base a la cantidad de incidentes reportados sobre la cantidad de servicios otorgados. Este indicador es monitoreado por el área de post-venta de Sleepwell. Los incidentes hacen referencia a accidentes durante la maniobra, deterioro de productos por mala manipulación, hurtos, accidente de tránsito que ocasionan demoras en la entrega, o no permiten que el camión continúe su ruta, pérdida de documentación, entrega en mal estado, entre otros.

La mayoría de los clientes de BENJA poseen un área post-venta que hace seguimiento a la atención brindada por el servicio de distribución, transporte e instalación. BENJA tiene una calificación de Servicio satisfactorio en el 98% de sus servicios.

Fuente: elaboración propia

1.3.2. Tarifario¹¹

Las tarifas dependían del tipo de cliente, distancia recorrida y volumen a transportar. A continuación, el tarifario que BENJA manejaba:

A los clientes tipo A se les cobraba entre S/. 320 y S/. 400 soles por vuelta. El servicio era por 8 horas e incluía combustible, peajes, chofer y un auxiliar.

A los clientes tipo B se les cobraba entre S/. 290 y S/. 350 soles por efectuar 8 puntos de distribución al día. A partir del noveno punto de entrega se cobra S/. 30.00 adicionales por dirección visitada u S/. 80.00 si corresponde a un punto lejano, como Ventanilla, Puente Piedra o Chosica. Ver anexo 3.

Un chofer de BENJA puede hacer hasta 16 puntos al día de manera eficiente y 10 puntos si tiene alguna dirección establecida como lejana. Estas cantidades están por encima del promedio de puntos que pueden hacer los choferes de otras empresas que trabajan con Sleepwell¹². La eficiencia, sobre todo en las coordinaciones con los consumidores, es una cualidad que diferencia a BENJA y se debe entre otras cosas al uso de la tecnología. BENJA utiliza el sistema Beetrack, sistema que le recomienda la ruta más eficiente para los puntos que le toca atender. Todos los choferes de BENJA cuentan con este sistema y han sido capacitados para el manejo del mismo.

Aunque Javier desconoce las tarifas exactas de la competencia, tiene datos que le indican que sus tarifas están dentro de los precios del mercado.

Se suelen firmar contratos marco con aquellos clientes que se tiene una frecuencia de carga diaria como Sleepwell¹³ y Scharff¹⁴. Por lo general, dicho documento tiene una

¹¹ Los precios no incluyen IGV.

¹² Afirmación basada en datos obtenidos por el área de post-venta de Sleepwell.

¹³ Con Sleepwell se tiene firmado un contrato marco desde marzo del 2014.

¹⁴ A pesar que se brindaba un servicio diario a Scharff y parte de sus procedimientos contemplan la firma de contrato, este documento no se llegó a firmar a pesar de la insistencia de Javier.

cláusula que señala que la parte contratante puede terminar con el contrato según su conveniencia.

1.3.3. Situación

En el 2016 Scharff dejó de trabajar con BENJA. Sin embargo, para compensar esta baja Javier logró colocar dos unidades adicionales en Sleepwell renegociando una nueva tarifa de S/. 300 por vuelta. Gracias a las capacitaciones y talleres que habían realizado los conductores y auxiliares, el servicio de BENJA era considerado como superior (ver Anexo 4). Por ello, BENJA era llamado principalmente para atender entregas “puerta a puerta”.

A mediados de noviembre del 2016, Gloria, la asistente de finanzas recibió el reporte semanal de las cobranzas en donde se evidenciaba que Sleepwell no había pagado las facturas que habían vencido en esa semana¹⁵.

Gloria se comunicó inmediatamente con el área de tesorería de Sleepwell para informar del retraso y solicitar el abono. Esta no era la primera vez que uno de los clientes se retrasaba con el pago de una factura. Normalmente, un evento así se solucionaba enviando un correo electrónico y de ser necesario Gloria llamaba personalmente al área de finanzas. En el anexo 5 se detallan los plazos de pago por cada cliente.

Sleepwell es el principal cliente de BENJA y el más antiguo, llevan más de 4 años trabajando juntos y su facturación representa aproximadamente el 75% de los ingresos de BENJA. En junio del 2016, Sleepwell fue comprada por capital extranjero con lo cual estuvo pasando por varios cambios. Se sabía que los inversionistas querían transformar a Sleepwell en la primera empresa fabricante y comercializadora de colchones a nivel nacional. Para esto, se había previsto aumentar la capacidad de fabricación de la planta y fortalecer sus canales de ventas. A finales del 2016 Sleepwell mudó sus operaciones a un local cuatro veces más grande y realizó una inversión en maquinaria para automatizar sus procesos. Adicionalmente, ingresó con mayor fuerza a los canales retail.

La respuesta que Gloria recibió por parte del área de tesorería, fue dada por Estela, Jefa de Tesorería de Sleepwell, quien manifestó que, en aquel momento debido a los cambios de gerencias y de personal, las firmas necesarias para autorizar el pago a proveedores se iban a retrasar unos días.

¹⁵ BENJA brinda entre 30 y 60 de pago según el contrato del cliente.

Después de 3 días, desde esta primera comunicación, Sleepwell no había realizado ningún pago. A través de una segunda comunicación, Estela indicó que tesorería no contaba con la suficiente liquidez para pagar las facturas vencidas. Lo más preocupante fue que Estela sugirió a Gloria que solicitara una reunión con el Gerente de Finanzas de Sleepwell, pues ella no podría darle una fecha aproximada de pago.

Esa misma tarde, Javier llamó a Roberto Ramos, Gerente de Finanzas de Sleepwell, y coordinaron una reunión para el día siguiente. Para ese momento las facturas pendientes tenían dos semanas de vencidas. Fue una sorpresa para Javier encontrarse con una fila de proveedores en la sala de esperas de Sleepwell. Todos, al igual que él, estaban esperando a Roberto pues tenían facturas vencidas de casi un mes de antigüedad.

Javier notó que el recibimiento de Roberto a los demás proveedores era poco usual, aunque aparentaba estar tranquilo, el Gerente de Finanzas se veía contrariado. A continuación, se reproduce extractos de la conversación entre Roberto y Javier.

Javier: Roberto, como es de tu conocimiento, el plazo de pago acordado entre mi empresa y Sleepwell es de 30 días, tenemos un retraso de dos semanas en facturas vencidas. Aunque no es la primera vez que ustedes pagan fuera de fecha, si es la primera vez que el retraso es prolongado y la verdad, me sorprende enterarme que no soy el único.

Roberto: Javier todo el mes de diciembre va a estar complicado para nosotros. Necesitamos que todos nuestros proveedores nos den una mano, apoyándonos en las buenas relaciones que siempre hemos tenido. Esto se lo estoy diciendo a todos los demás proveedores, recién podremos regularizar pagos a partir de la quincena de enero, tú eres libre de decidir si sigues brindándonos tus servicios o no. Pero esperamos seguir contando contigo. Por otro lado, si decides quedarte, necesitamos ampliar el plazo de pago de 30 a 60 días, pues la mudanza a esta nueva planta está acarreando gastos no contemplados que están afectando lo compromisos que tenemos con ustedes.

Javier no se esperaba esta situación, salió de la oficina consternado. Antes de retirarse, quedó con Roberto en que iba a evaluar la posibilidad de apoyar a Sleepwell en esta situación, pero para ello necesitaba saber si BENJA iba poder asumir los gastos operativos por todo el mes de diciembre y parte de enero.

Al llegar a su oficina, hizo un cálculo rápido del monto que requería para poder afrontar la propuesta considerando que las facturas vencidas ascendían a un poco más de S/. 55,000 soles. Según los cálculos de Javier, necesitaría S/. 24,000 para cubrir los gastos operativos de diciembre.

1.3.4. Decisiones

Para poder sostener las operaciones de la flota y la planilla, a fines de noviembre de 2016 Javier utilizó S/. 20,000 soles de la línea de crédito que el banco le otorgaba a la empresa. Este monto fue otorgado a un plazo de 5 años con una tasa de interés efectiva anual de 14%.

Posteriormente, en plena campaña navideña utilizó S/. 10,000 soles de la misma línea de crédito¹⁶ para pagar las gratificaciones. El crédito fue otorgado a un plazo de 12 meses y a una TEA de 17.18%.

A fines de diciembre tuvo que sacar un crédito adicional por S/. 18,500 soles a un plazo de 6 meses. Debido a que BENJA ya no disponía de línea de crédito, el banco le otorgo este préstamo dando en garantía uno de los camiones, este crédito brindaba 2 meses de periodo de gracia, debiendo empezar a pagarlo en marzo. El detalle de estos préstamos se muestra en el anexo 6.

Para marzo del 2017, las Cuentas por Cobrar que BENJA tenía con Sleepwell superaban los S/. 160,000 soles, a pesar que Sleepwell había pagado algunas facturas para que BENJA continúe atendiéndolos. Los cambios de Gerentes continuaban en Sleepwell, a estas alturas Roberto Ramos ya había renunciado y en su reemplazo estaba Verónica Sánchez. Javier pidió una primera reunión con ella.

Javier: ya tenemos cuatro meses bajo estas circunstancias. Quería conversar contigo para presentarme y explicarte personalmente mi situación con Sleepwell. A la fecha me deben más de S/. 160,000. Para poder continuar dándole servicios, llegamos a un acuerdo con el área de logística, en donde ellos me entregaban vales de combustible a descontar contra mi facturación. Además, realizaban pagos menores para poder pagarle a mi gente. Pero esta situación es insostenible.

Verónica: Javier, no tengo intenciones de mentirte, la situación aún está muy complicada. La gestión anterior no solo ha dejado las cuentas en un estado caótico, sino que también todo es un desorden. Nos estamos demorando más en averiguar y entender sobre los acuerdos que se tiene con cada proveedor que en buscar un medio de pago. Además, que no hay respaldo escrito de estos acuerdos en casi ninguno de los casos, yo ya no sé qué pensar acerca del gerente anterior.

Javier: permíteme que te interrumpa, yo puedo enviarte todos los correos que hemos intercambiado con Roberto Llanos antes de que renuncié. Estela y el Jefe

¹⁶ La línea de crédito de BENJA tiene una tasa de 14%

de Logística, quienes tampoco continúan en la empresa, estuvieron copiados en cada acuerdo que se hacía.

Verónica: ¡Sí! Envíamelos por favor. Seré franca contigo. Recién en abril podremos comenzar con los pagos. Yo voy a dar prioridad a aquellos proveedores que estén dispuestos a esperar.

Javier: Verónica, mejor dime que me declare en quiebra de una vez. Llevo más de cuatro años trabajando con esta empresa, y hace unos meses atrás cuando se pidió mi apoyo para extender el plazo de pago, decidí apostar por ustedes y arriesgarme, porque siempre he pensado que Sleepwell es una empresa seria y confiable, pero con lo que me dices ahora ya no sé qué pensar. Lo peor es que, me estás dando a entender que, si no los sigo atendiendo, mis facturas no serán tu prioridad.

Verónica: no he dicho eso, solo he dicho que necesitamos proveedores que estén dispuestos a esperar.

Javier: al menos necesito pagar los gastos operativos, sino, no tendré más remedio que cerrar. Esto también representa un problema para ustedes pues, aunque tienen varios otros proveedores que dan el mismo servicio que yo, a todos les debes tanto o más que a mí. Lleguemos a un acuerdo, por favor, mi intención es continuar trabajando y salir juntos de esta situación. No te estoy pidiendo que me pagues todo, pero sí que me hagas un programa de pagos que tú puedas cumplir y que me ayuden a no quebrar.

Verónica: ¿tienes la información de tus facturas ordenadas?

Javier: tengo todo, te lo envió llegando a mi oficina.

Verónica: envíamelo ordenado por fecha y agrega el costo del combustible que te venimos proporcionando. No te prometo nada, pero veré si podemos mantener el acuerdo que tienes con el área de logística.

1.3.5. Una oportunidad

En septiembre de 2016, BENJA había dejado de dar servicios a Scharff¹⁷, debido a que éste había optado por trabajar con flota propia. Este cliente era un operador logístico que,

¹⁷ Antes de finalizar el contrato con Scharff, la proporción entre clientes era Sleepwell 75%, Scharff 20%, otros 5%.

aunque pagaba muy bien, lo hacía a 60 días, y como solo se le podía facturar los 20 de cada mes, el periodo real para el primer pago podría llegar a ser hasta de 80 días. Javier finalizó contrato con este cliente en buenos términos, ya que sabía que, pasado unos meses ellos iban a caer en cuenta que una operación de transporte como la que ellos requerían era preferible hacerla a través de un tercero.

En marzo del 2017, Javier recibió la llamada de este cliente para reiniciar operaciones en abril. En ese momento BENJA ya no tenía efectivo. Además, había agotado su línea de crédito. De aceptar la propuesta tendría que sostener la operación de Scharff por lo menos por 80 días. Javier no quería perder este cliente, pero a su vez sabía que, si aceptaba y no cumplía, no lo iban a volver a contactar. Scharff fue claro: “si tienes unidades disponibles nos llamas y comenzamos, pero no me des una respuesta hasta que no estés seguro, pues lo que no puede pasar es que contemos contigo y al final no puedas hacerte cargo del servicio”.

Llego abril, y tal como prometió Verónica, Sleepwell comenzó a realizar algunos pagos. Javier estimaba que, para el resto del 2017, Sleepwell pagaría los nuevos servicios, pero solo lograría bajar un 30% de las Cuentas por Cobrar pendientes. Por esta razón, él no tenía expectativas de mantener operaciones con Sleepwell, sin embargo, sabía que debía mantener una operación mínima con ellos.

Por otro lado, tenía la esperanza que, de conseguir como financiar sus gastos, atendiendo a Scharff y algún otro cliente nuevo, sus ventas continuaran en aumento, logrando un 20% más que el año anterior para el cierre del 2017. En el anexo 10 se detallan los supuestos que Javier había trabajado en caso se logren aumentar en 20% las ventas.

Sentado en su despacho Javier se preguntaba: ¿Cuánto dinero necesitaba BENJA para atender sus operaciones y a los clientes que se le puedan presentar como Scharff? ¿Podrá cumplir con los compromisos financieros adquiridos? ¿En cuánto tiempo podría salir de este déficit de caja? ¿Cuánto tiempo más podrá soportar esta situación? Lo mejor era tal vez, vender los activos y cerrar BENJA.

ANEXOS DEL CASO

Anexo 1. Relación de gastos en el 2012

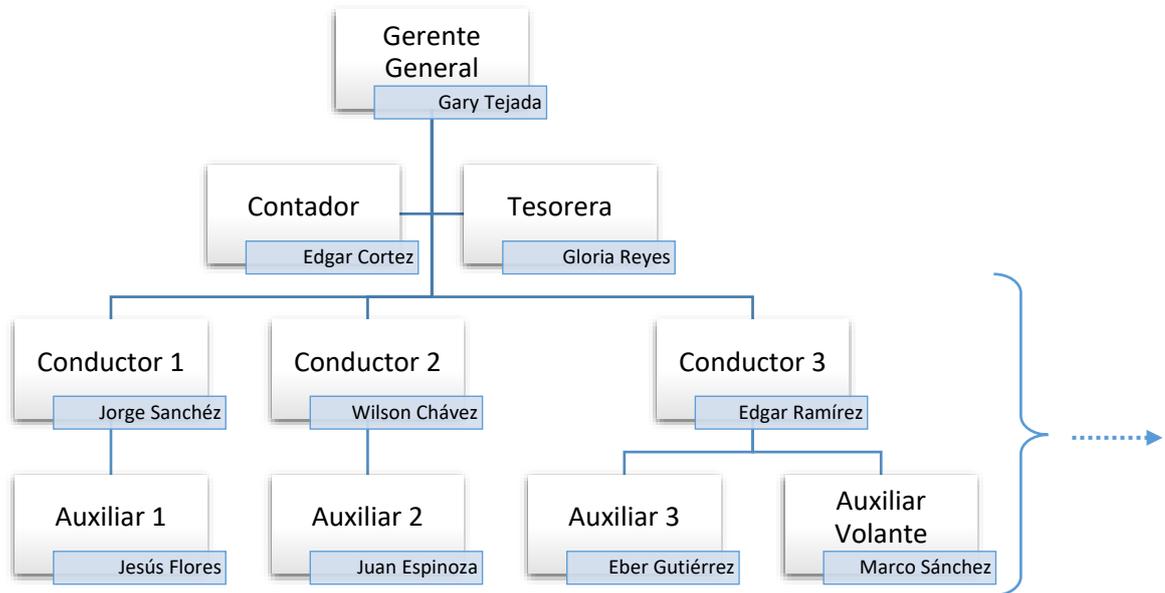
	Cantidad	Valor en \$	Valor en S/.
Constitución de la empresa			S/.1,300.00
- Elaborar la minuta de constitución	1		S/.300.00
- Redacción de escritura pública	1		S/.250.00
- Elevar minuta e inscripción en los registros públicos	1		S/.150.00
- Elevar la escritura pública en la SUNARP ¹⁸	1		S/.90.00
- Tramitar el registro único del contribuyente (RUC)	1		S/.0.00
- Inscribir a los trabajadores en EsSalud ¹⁹	1		S/.160.00
- Solicitar permiso de circulación	1		S/.150.00
- Legalizar los libros contables	1		S/.200.00
Compra de activos y materiales			S/.95,205.00
- Camión JMC C5S719	2	\$20,000	S/.53,000.00
- Camión JMC B2M906	2	\$15,500	S/.41,075.00
- Herramientas para cada camión (gata, llantas de repuesto, llave de tuercas, caja de herramientas)	2		S/.400.00
- Botiquines	2		S/.50.00
- Extintores	2		S/.80.00
- Impresión de guías de remisión y facturas	1		S/.600.00
Gastos de operación por 3 meses por 1 camión			S/.16,800.00
- Sueldo Chofer Camión JMC C5S719	3		S/.4,200.00
- Sueldo Chofer Camión JMC B2M906	3		S/.0.00
- Auxiliar	3		S/.2,550.00
- Combustible	3		S/.7,800.00
- Mantenimiento	2		S/.350.00
Total			S/.111,405.00

Fuente: elaboración propia

¹⁸ SUNARP: Superintendencia Nacional de los Registros Públicos

¹⁹ EsSalud: Seguro Social de Salud de Perú

Anexo 2. Organigrama de BENJA

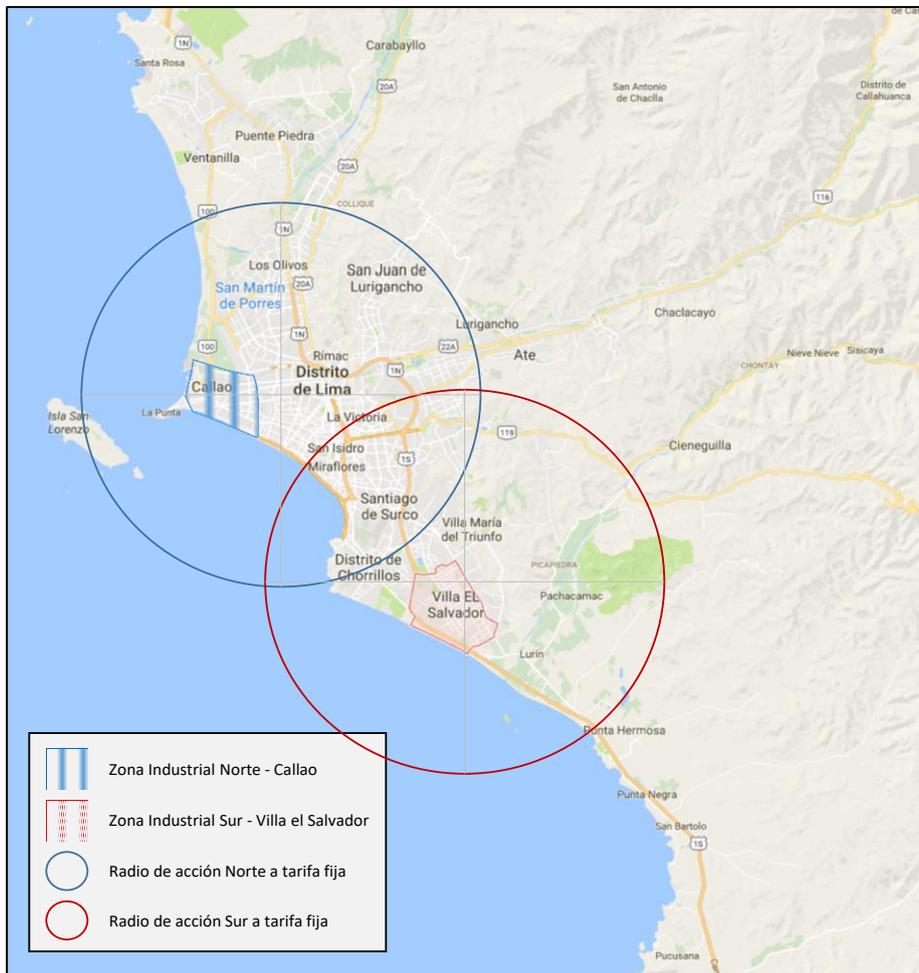


Fuente: elaboración propia

El auxiliar volante es designado al camión que tenga mayor carga, este auxiliar solo rota en servicio para clientes tipo B.

Anexo 3. Relación de puntos considerados lejanos

Punto Base: CALLAO	Punto Base: VILLA EL SALVADOR
<ul style="list-style-type: none"> - Villa el Salvador - San Juan de Miraflores - Lurigancho - Chosica - Cieneguilla - Santa Clara - Chaclacayo - Pucusana - Asia 	<ul style="list-style-type: none"> - Lurigancho - Chosica - Cieneguilla - Santa Clara - Ancón - Ventanilla - Puente Piedra - Pucusana - Asia



Fuente: elaboración propia

Las zonas por fuera de los radios de acción indicados son considerados puntos lejanos.

Anexo 4. Lista de capacitaciones y talleres realizados

CHARLAS QUE SE DICTAN CADA VEZ QUE SE ATIENDE A UN CLIENTE NUEVO²⁰

- A) Capacitación en la instalación de mobiliario y/o equipos.
- B) Capacitación en manejo documentario de guías, hojas de ruta y actas de conformidad.

CHARLAS QUE SE DICTAN FRECUENTEMENTE AL PERSONAL DE BENJA²¹

- C) Curso anual de actualización de reglas de tránsito, solo a Conductores.
- D) Capacitación semestral en utilización del Beetrack.

REUNIONES DE MONITOREO Y EVENTOS DE INTEGRACIÓN

- E) Reuniones de 15 minutos semanales, repaso de revisión mecánica regular.
- F) Desayunos de integración
- G) Talleres de integración
 - a. Charlas de seguridad industrial
 - b. Charlas de dicción

²⁰ Estas capacitaciones son solicitadas al cliente, antes de iniciar servicios, pues cada empresa suele tener diferenciar en el maneja sus productos y documentos.

²¹ Estas capacitaciones son costeadas por la administración de BENJA.

Anexo 5. Días de pago por cliente

Empresa	Acuerdo Formal	Días de pago en la práctica	Contrato	Frecuencia de Carga
SLEEPWELL	30 Días	Entre 30 y 50 Días	Si	Diaria
SCHARFF	60 Días	Entre 70 y 50 Días	No	Diaria
KOMFORT	30 Días	Entre 30 y 45 Días	No	1 o 2 veces por semana
PARAÍSO	30 Días	30 Días	No	Eventual
RANSA	30 Días	Entre 30 y 40 Días	No	Muy eventual

Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Préstamos

Cronograma de préstamo por S/. 20,000; TEA: 14.00%; 5 años					
N°	AÑO	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuota
	2016	S/. 20,000			
0	2016 ²²	S/. 19,768	-S/. 234	-S/. 232	-S/. 466
1	2017	S/. 16,766	-S/. 2,587	-S/. 3,002	-S/. 5,589
2	2018	S/. 13,314	-S/. 2,137	-S/. 3,452	-S/. 5,589
3	2019	S/. 9,345	-S/. 1,620	-S/. 3,969	-S/. 5,589
4	2020	S/. 4,781	-S/. 1,026	-S/. 4,564	-S/. 5,589
5	2021	S/. 0	-S/. 342	-S/. 4,781	-S/. 5,124

Cronograma de préstamo por S/. 10,000; TEA: 17.18%, 12 meses					
N°	AÑO	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuota
0	2016	S/. 10,000	S/. 0	S/. 0	S/. 0
1	2017	S/. 0	-S/. 954	-S/. 10,000	-S/. 10,954

Cronograma de préstamo por S/. 18,500; TEM 2%; 6 meses					
N°	AÑO	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuota
0	2016	S/. 18,500			
1	2017	S/. 0	-S/. 1,316	-S/. 18,500	-S/. 19,816

Fuente: elaboración propia

²² Adquirido en noviembre del 2016, por lo que en diciembre 2016 se comenzó con la amortización.

Anexo 7. Balance General, al 30 de abril 2017

	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	abr-17
ACTIVO					
Caja	S/.22,813	S/.3,768	S/.41,403	S/.101,689	S/.31,272
Cuentas por Cobrar ²³	S/.3,650	S/.21,799	S/.53,759	S/.85,023	S/.193,383
Inventarios	S/.1,130	S/.1,130	S/.4,100	S/.4,100	S/.4,100
Activo Corriente	S/.27,593	S/.26,697	S/.99,262	S/.190,812	S/.228,755
Activo fijo bruto	S/.94,000	S/.94,000	S/.94,000	S/.94,000	S/.94,000
Depreciación acumulada	-S/.20,567	-S/.39,367	-S/.58,167	-S/.76,967	-S/.83,233
Activo fijo neto	S/.73,433	S/.54,633	S/.35,833	S/.17,033	S/.10,767
Total Activo	S/.101,026	S/.81,331	S/.135,095	S/.207,846	S/.239,522
PASIVO					
Cuentas por Pagar ²⁴	S/.28,143	S/.16,067	S/.28,517	S/.24,867	S/.71,667
Deudas de corto plazo	S/.0	S/.0	S/.0	S/.28,500	S/.19,430
Pasivo Corriente	S/.28,143	S/.16,067	S/.28,517	S/.53,367	S/.91,097
Deudas de largo plazo	S/.0	S/.0	S/.0	S/.19,768	S/.18,814
Pasivo No Corriente	S/.0	S/.0	S/.0	S/.19,768	S/.18,814
Capital social	S/.110,030	S/.110,030	S/.110,030	S/.110,030	S/.110,030
Utilidad acumulada	0	-37,147	-44,766	-3,451	24,681
Utilidad del periodo	-37,147	-7,619	41,315	28,132	-5,099
Patrimonio neto	S/.72,883	S/.65,264	S/.106,579	S/.134,711	S/.129,612
Total Pasivo + Patrimonio	S/.101,026	S/.81,330	S/.135,095	S/.207,846	S/.239,522

²³ Las Cuentas por Cobrar en condiciones normales equivaldrían a la facturación de 60 días o 2 meses.

²⁴ Las Cuentas por Pagar en condiciones normales equivalen al Costo de Ventas y servicios asociados a la operación, para diciembre del 2017 se estiman en S/.25, 000.

Anexo 8. Estado de Resultados, del 01 de enero 2013 al 30 de abril 2017

	2013	2014	2015	2016	abr-17
Ventas	5,671	230,021	386,923	318,672	114,339
Costo de Ventas	-8,800	-138,450	-245,000	-237,000	-81,700
Margen Bruto	-3,129	91,571	141,923	81,672	32,639
Gastos de Ventas	-4,218	-14,390	-15,808	-17,006	-7,376
Gastos Administrativos	-11,000	-66,000	-66,000	-66,000	-22,000
Otros Ingresos	0	0	0	48,500	0
EBITDA	-18,347	11,181	60,115	47,166	3,263
Depreciación del ejercicio	-18,800	-18,800	-18,800	-18,800	-6,267
Gastos Financieros	0	0	0	-234	-2,095
Utilidad antes de Imp. a la Renta	-37,147	-7,619	41,315	28,132	-5,099

Anexo 9. Depreciación de equipos²⁵

CAMIÓN 1²⁶			
N°	AÑOS	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
0			
1	2012	S/.1,767	S/.1,767
2	2013	S/.10,600	S/.12,367
3	2014	S/.10,600	S/.22,967
4	2015	S/.10,600	S/.33,567
5	2016	S/.10,600	S/.44,167
6	2017	S/.8,833	S/.53,000

CAMIÓN 2²⁷			
N°	AÑOS	CUOTA x DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
0			
1	2012	S/.0	S/.0
2	2013	S/.8,200	S/.8,200
3	2014	S/.8,200	S/.16,400
4	2015	S/.8,200	S/.24,600
5	2016	S/.8,200	S/.32,800
6	2017	S/.8,200	S/.41,000

²⁵ SUNAT en su INFORME N° 196-2006-SUNAT/2B0000 establece que el porcentaje anual máximo de depreciación para un vehículo de transporte terrestre es de 20%, por lo que cada vehículo se ha depreciado en 5 años.

²⁶ Fue adquirido en octubre del 2012, por lo que su depreciación comenzó en noviembre del 2012.

²⁷ Fue adquirido en diciembre del 2012, por lo que su depreciación comienza en enero del 2013.

Anexo 10. Información para proyección de Estados Financieros de BENJA

Estado de resultados 2017

Ventas: Se espera que las ventas se incrementen en 20% más que en el 2016.

Costo de Ventas: la relación entre el costo de ventas y las ventas del 2014 al 2017 fluctúa entre 60% y 74%. Se utilizará el promedio, 67% de las ventas como Costos de ventas.

Gastos de Ventas: equivale al 5% de las ventas.

Gastos Administrativos: se mantendrán constantes en S/. 66,000 anual.

Balance 2017

Cuentas por Cobrar: equivalen a la facturación pendiente de los últimos 60 días. Teniendo en cuentas la proyección de ventas esperadas para el 2017, las Cuentas por Cobrar de BENJA mensuales serían aproximadamente de S/. 33,500. Además, de la Cuentas por Cobrar pendientes de Sleepwell.

Inventarios: continúan constantes.

Vehículos: continúan constantes.

Capital social: no se realizarán aportes de capital.

Caja mínima requerida: es el equivalente a 2 veces las cuentas por pagar, es decir, S/. 50,000

CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE DEL CASO DE ESTUDIO EMPRESA DE TRANSPORTES BENJA

2.1. Resumen

El caso relata la historia Javier Torreblanca, un emprendedor que después de vivir 16 años en Europa, vuelve a su país para formar una empresa. Javier decide regresar a Perú porque a diferencia de España, la economía peruana mostraba crecimiento, lo que es tomado por el protagonista como un entorno favorable para emprender. De esta manera es como crea BENJA EIRL, una empresa de distribución y transporte de carga que opera en Lima.

En el primer año de operación, la empresa fue administrada por un familiar, ese año BENJA presentó un déficit considerable debido a situaciones no previstas, como el siniestro de uno de los camiones. Para el segundo año de operaciones, Javier decide regresar definitivamente a Perú para hacerse cargo de la empresa. Con él a cargo se consiguen más clientes, con ello más servicios y la situación mejora. Sin embargo, uno de sus principales clientes empieza a tener atrasos en el pago de sus facturas, ocasionando problemas de financiamiento para BENJA, al punto de estar cercano al cierre de sus operaciones. Esto significaría para Javier la pérdida de parte de la inversión y el esfuerzo realizado.

El caso presenta los estados financieros de esta empresa y sugiere un análisis que permita explicar lo sucedido con los fondos de la empresa, además de identificar los problemas que desencadena el déficit de caja para identificar alternativas de solución. Javier deberá decidir si continua o cierra la empresa.

2.2. Objetivos de aprendizaje y aplicación del caso

El presente caso brinda al estudiante la oportunidad de conocer y aplicar el análisis de Flujo de Fondos. Este reporte permite determinar los fondos generados por la operación de una empresa, entender cómo fueron utilizados. Asimismo, evaluar si estos fondos son suficientes para afrontar las necesidades de la operación.

Durante el desarrollo del caso, el alumno también podrá analizar cuáles son las causas (síntomas) y el problema identificado, lo cual genera un mayor grado de comprensión de la gestión empresarial que Javier Torreblanca, protagonista del caso, ha practicado en BENJA. Se podrá evaluar las fortalezas y debilidades que posee este emprendimiento y cómo estas características aportan o facilitan las posibles soluciones planteadas.

Este caso se sugiere ser discutido en 2 sesiones, en el curso de Contabilidad Financiera en el tema de “Análisis de Flujo de Fondos”, con la finalidad de permitir que el alumno utilice la herramienta e interprete los resultados obtenidos de ella. Se recomienda que este caso vaya acompañado de la nota técnica CA-NT-381 – “FLUJO DE FONDOS: Los conceptos y la operatividad”.

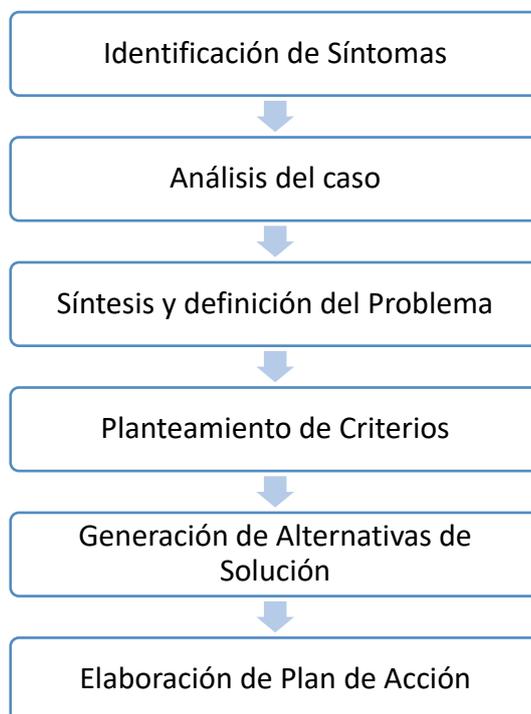
2.3. Preguntas recomendadas para abrir el desarrollo del caso

- ¿Qué hace BENJA? ¿Cuál es la propuesta de valor?
- ¿Cuáles son las posibles razones que produjeron el problema?
- ¿BENJA ha generado fondos? ¿Cómo se han generado y en que se han utilizado?
- ¿Cuáles son las alternativas que se tienen y qué criterios se debe tener en cuenta para tomar una decisión?

2.4. Desarrollo del caso

Para el desarrollo se propone seguir el método del caso.

Figura 2. Esquema del proceso de Método del Caso



Fuente: elaboración propia

2.4.1. Identificación de Síntomas

2.4.1.1. Disminución de la “Caja” de la empresa

La caja disminuye de diciembre del 2016 a abril del 2017 en S/. 70,417, a pesar que continúa con el mismo ritmo de ventas.

2.4.1.2. Aumento de las “Cuentas por Cobrar” (CxC)

Las cuentas por cobrar se han incrementado en S/. 108,360, que significa un incremento superior al 100% de las CxC del 2016. Este incremento concuerda con la facturación pendiente que describe el caso. Asimismo, aunque según el registro de años anteriores muestra que las CxC están en aumento, el monto señalado por el Balance del 2017 es exponencial.

2.4.1.3. Aumento de las “Cuentas por Pagar” (CxP)

Al igual de las CxC, las Cuentas por Pagar se han incrementado en S/. 46,800. A pesar de que no se han tomado nuevos servicios.

2.4.1.4. Aparición de “deudas de corto y largo plazo”

Según el Balance de BENJA, el 2016 se toma deudas de corto y largo plazo por S/. 28,500 y S/. 20,000 respectivamente. Lo que genera la aparición de “Gastos Financieros” en el Estado de Resultados del 2016 y 2017. Es importante mencionar que los años anteriores BENJA no había recurrido a préstamos de ningún tipo, lo que significa había financiado sus gastos de operación íntegramente con los fondos generados por la empresa.

2.4.1.5. Ya no hay disposición de crédito por parte del Banco

El caso menciona que BENJA obtiene créditos hasta tres veces, el primero por S/. 20,000, el segundo por S/. 10,000, ambos de la línea de crédito que le otorgaba el Banco. Posteriormente saca un tercer crédito por S/. 18,500, pero este préstamo ya no corresponde a la línea de crédito. Es otorgado por el Banco, pero colocando un activo de BENJA en garantía. Aunque el caso no detalla los criterios que tiene el Banco para brindar créditos, esto puede indicar el Banco evaluaba a BENJA como sobre endeudado o ha llegado a la conclusión que no es capaz de seguir asumiendo responsabilidades financieras con los fondos que genera.

2.4.1.6. No se cuenta con armas para negociar con Sleepwell el pago pendiente

Al representar Sleepwell el 75% de los ingresos de BENJA, Javier carece de poder de negociación sobre este cliente. Sleepwell manifestó que si BENJA deja de atender los

servicios requeridos es probable que los pagos de las facturas pendientes no sean prioridad.

Para identificar las causas que han originado una disminución en la Caja, se sugiere desarrollar el Flujo de Fondos.

2.4.2. Análisis del Caso

2.4.2.1. Datos de la empresa

BENJA EIRL es una empresa de transportes y distribución de carga que tiene cinco años de antigüedad. Nace como un emprendimiento que se desarrolla en la ciudad de Lima en un entorno de aparente prosperidad económica y crecimiento del sector de servicios en Perú.

Tiene diferenciado dos tipos de servicio según el tipo de cliente a atender. El servicio tipo A, que es aquel que realiza entre dos empresas y el servicio tipo B, que es aquel servicio que se realiza entre la empresa y el consumidor final del bien.

Posee un sistema de monitoreo satelital, que le permite dar seguimiento a sus camiones, además de utilizar el aplicativo Beetrack que es una herramienta que efectiviza la ruta a seguir cada día.

Su estructura organizacional es simple, pues el caso indica a Javier como el responsable de las decisiones, además de encargarse de la gestión de la empresa. Para la parte contable y de facturación tiene a un contador y una asistente, mientras que en la operación de tiene a conductores y auxiliares que varían en cantidad según el requerimiento de servicios por día.

2.4.2.2. Datos sobre Javier Torreblanca

Javier Torreblanca comienza con este emprendimiento a los 32 años. El caso no menciona que tenga estudios profesionales o técnicos, pero sí menciona que cuenta con experiencia, pues ha tenido un negocio similar en España. Javier es quien dirige BENJA, tanto los temas de dirección como de gobierno.

De los motivos que tuvo Javier para crear BENJA podríamos deducir que en primer lugar fueron motivos extrínsecos, pues, en el país donde radicaba Javier, España, la situación económica era crítica, lo que había disminuido sus ingresos mensuales significativamente.

Por otro lado, podríamos presumir que también tuvo una motivación trascendente, pues volver a su país de origen significaba volver con su familia y a sus orígenes. Sin embargo, eso solo es una especulación, ya que el caso no da detalles al respecto, que incluso

podríamos descartar pues después de 16 años en el extranjero, es probable que esté adaptado a ese estilo de vida.

Algunas inquietudes que se pueden tener con respecto de las capacidades de Javier son:

- ¿Estaba preparado para administrar una empresa?
- ¿Era suficiente la experiencia obtenida en España?
- ¿La diferencia en el manejo empresarial entre España y Perú, es un factor a tomar en cuenta al respecto de los resultados obtenidos?

2.4.2.3. Propuesta de Valor de BENJA

Servicio de distribución y transporte de bienes domésticos no alimenticios, especializado en entregas a consumidores finales (usuarios del bien), que garantizan la integridad de la carga a distribuir mediante el uso de tecnología satelital, y brinda un monitoreo a tiempo real.

2.4.2.4. Fortalezas del servicio

Javier ha logrado que su personal operativo, compuesto por conductores y auxiliares, sea percibido como personal de confianza por Sleepwell, su principal cliente. Esto se puede deber principalmente, a la constante capacitación que se les ha brindado como se indica en el anexo 4 del caso. Las capacitaciones van desde la instalación de los bienes transportados hasta las reuniones de integración y charlas de dicción. Asimismo, gracias a dichas capacitaciones, el personal de BENJA tiene un buen manejo de la documentación y del sistema de ruteo.

Otra ventaja que brinda el servicio provisto por BENJA es la utilización de un sistema satelital que permite el seguimiento y monitoreo a unidades de transporte en tiempo real, pudiendo alertar rápidamente ante un siniestro o pudiendo realizar inspecciones posteriores

2.4.2.5. Debilidades de BENJA

El caso menciona que los vehículos de BENJA no tienen seguro contra accidentes. Lo que crea el riesgo de, ante cualquier siniestro (accidente, choque, robo o pérdida), el impacto económico deba ser absorbido íntegramente por la empresa. El caso relata que esta situación ya se dio una primera vez, en el 2013, cuando Javier vuelve de España definitivamente y debe hacerse cargo de los costos de reparación de uno de los camiones que se encontraba paralizado. De la misma forma, tampoco se menciona en el caso que

BENJA cuente o dé el servicio adicional de “Seguro de protección de mercancía”. Recurso que, aunque el caso no menciona, podría ser valorado por los clientes si se tuviese, sobre todo si los bienes transportados tienen un alto valor comercial.

Otra debilidad identificada es que BENJA no tiene ninguna certificación u homologación que garantice la calidad del servicio. En el rubro de servicios, algunas empresas requieren que el proveedor cuente con por lo menos una homologación que de revisión a sus procesos y minimizar el riesgo en su labor. Según indica el caso, las conversaciones con RANSA y DINET no han prosperado debido a este factor.

2.4.2.6. Desarrollo e interpretación de Flujo de Fondos

Paso 1: Calcular el Fondo Generado por las Operaciones

El FGO se puede calcular en base al EBITDA, considerando que este indicador es utilizado con frecuencia por los Directivos, y por ende están familiarizados con su origen. Para el desarrollo de este caso, se ha calculado el FGO descontando los gastos financieros del EBITDA.

	2014	2015	2016	abr-17
EBITDA	11,181	60,115	47,166	3,263
(-) Gastos Financieros netos	0	0	-234	-2,095
FGO	11,181	60,115	46,932	1,168

Fuente: elaboración propia

Paso 2: Deuda de largo plazo

La deuda de largo plazo por S/. 20,000, es tomada en noviembre del 2016, a un plazo de 5 años a una tasa de interés anual de 14%. Se empleará el Balance para determinar el monto a pagar por dicha deuda.

Paso 3: Determinar las variaciones del capital de trabajo

	2014	2015	2016	abr-17
Origen de Fondos				
FGO	11,181	60,115	46,932	1,168
Nueva deuda de largo plazo	0	0	19,768	0
TOTAL ORIGEN (1)	11,181	60,115	66,700	1,168

Aplicación de Fondos

Amortización deuda largo plazo	0	0	0	955
TOTAL FONDOS (2)	0	0	0	955
Variación Capital de Trabajo (1)-(2)	11,181	60,115	66,700	213

Fuente: elaboración propia

En el Anexo A, se presenta la comprobación del cálculo realizado de la variación del capital de trabajo utilizando el Balance.

Paso 4: Calcular variaciones de Cuentas Corrientes

	2013	2014	Variación	Descripción
Cuentas por Cobrar	3,650	21,799	-18,150	Aumento de las Cuentas por Cobrar Disminución de los fondos
Inventarios	1,130	1,130	0	No hay variación
Cuentas por Pagar	28,143	16,067	-12,077	Disminución de las Cuentas por Pagar Disminución de los fondos

	2014	2015	Variación	Descripción
Cuentas por Cobrar	21,799	53,759	-31,959	Aumento de las Cuentas por Cobrar Disminución de los fondos
Inventarios	1,130	4,100	-2,970	Aumento de los Inventarios Disminución de los fondos
Cuentas por Pagar	16,067	28,517	12,450	Aumento de las Cuentas por Pagar Aumento de los fondos

	2015	2016	Variación	Descripción
Cuentas por Cobrar	53,759	85,023	-31,265	Aumento de las Cuentas por Cobrar Disminución de los fondos
Inventarios	4,100	4,100	0	No hay variación
Cuentas por Pagar	28,517	24,867	-3,650	Disminución de las Cuentas por Pagar Disminución de los fondos

	2016	abr-17	Variación	Descripción
Cuentas por Cobrar	85,023	193,383	-108,360	Aumento de las Cuentas por Cobrar Disminución de los fondos
Inventarios	4,100	4,100	0	No hay variación
Cuentas por Pagar	24,867	71,667	46,800	Aumento de las Cuentas por Pagar Aumento de los fondos

Fuente: elaboración propia

Paso 5: Agrupar los cálculos en el formato de Flujo de Fondos

	2014	2015	2016	abr-17	
DECISIONES DE LARGO PLAZO	ORIGEN DE FONDOS				
	1. FGO	11,181	60,115	46,932	1,168
	2. Nueva deuda de largo plazo	0	0	19,768	0
	TOTAL (1)	11,181	60,115	66,700	1,168
	APLICACIÓN DE FONDOS				
	1. Amortización deuda largo plazo	0	0	0	955
	TOTAL (2)	0	0	0	955
	VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO (3) = (1) - (2)	11,181	60,115	66,700	213
	DECISIONES DE CORTO PLAZO	VARIACIÓN DE CUENTAS CORRIENTES			
		(Aumento) / Disminución Cuentas por Cobrar	-18,150	-31,959	-31,265
(Aumento) / Disminución Inventarios		0	-2,970	0	0
Aumento / (Disminución) Cuentas por Pagar		-12,077	12,450	-3,650	46,800
Variación total de Cuentas Corrientes (4)		-30,226	-22,479	-34,915	-61,560
VARIACIÓN DE RECURSOS DISPONIBLES (5) = (3) + (4)		-19,046	37,636	31,785	-61,347

Recursos Disponibles Iniciales

Caja y Bancos saldo inicial	22,813	3,768	41,403	101,689
Deudas de corto plazo inicial	0	0	0	-28,500
Total Recursos Disponibles Iniciales	22,813	3,768	41,403	73,189

Recursos Disponibles Finales

Caja y Bancos saldo final	3,768	41,403	101,689	31,272
Deudas de corto plazo final	0	0	-28,500	-19,430
Total Recursos Disponibles Finales	3,768	41,403	73,189	11,842

Variación de los Recursos Disponibles -19,045 37,635 31,786 -61,347

Fuente: elaboración propia

Paso 6: Interpretación del Flujo de Fondo por año

Año 2014

En el año 2014 BENJA generó fondos por S/. 11,181, producto íntegramente de su operación. No hubo incremento de capital social, venta de activos o incremento de deuda de corto o largo plazo.

La variación del capital de trabajo para el 2014 es positiva, sin embargo, no es suficiente para atender las necesidades de la operación, tales como el incremento de las Cuentas por Cobrar, debido a un incremento importante en la facturación. Además, se realizaron pago a proveedores que consumieron fondos. Por lo que, finalmente la variación de recursos disponibles para el 2014 es negativa.

A pesar de que la variación de capital de trabajo fue positiva, no fue suficiente para cubrir las necesidades corrientes. Este déficit fue cubierto por las Caja generada por BENJA.

Año 2015

Este año los fondos también fueron generados íntegramente por la operación de la empresa, debido al incremento de las ventas (servicios) efectuadas en el año y la captación de nuevos clientes.

En el 2015, la variación de capital de trabajo permitió atender el 100% los requerimientos de la operación, dejando una variación de recursos disponibles positiva de S/. 37,636. Este incremento se observa en una mejora de la Caja.

Respecto a las variaciones de las Cuentas Corrientes, las Cuentas por Cobrar continúan aumentando, producto del incremento en la facturación. Mientras que la variación de las Cuentas por Pagar aumentó a diferencia del año anterior, lo que significa que parte de la operación estuvo financiada por sus proveedores.

Año 2016

Los fondos generados provienen de una nueva deuda de largo plazo adquirida a finales de este año y de la operación (FGO). Este es el primer año en que la empresa toma deuda bancaria.

Para el 2016, la variación del capital de trabajo permitió hacer frente a los requerimientos de la operación. Se observa que las Cuentas por Cobrar siguen consumiendo fondos, es decir, se sigue financiando la operación de nuestros clientes, esto puede indicar que el periodo de pago otorgado a nuestros clientes ha aumentado, ya que el nivel de ventas del 2016 respecto al 2015 disminuye.

Con respecto a las Cuentas por Pagar, su variación no ha sido significativa, lo que indica que hemos mantenido los días de pago establecidos con nuestros proveedores.

El 2016 cierra con una caja de S/. 101,689, que representa un incremento de 246% más con respecto a la caja inicial.

Abril 2017²⁸

El mes de abril 2017, el FGO asciende a S/. 1,168. De suponerse que las ventas no tienen estacionalidad y son constantes todos los meses, el nivel de ventas de este cuatrimestre estaría por debajo del FGO del 2016²⁹.

La variación del capital de trabajo positiva indica que los fondos generados por la operación, han cubierto el pago de la deuda de largo plazo.

Esta variación positiva del capital de trabajo no puede atender los requerimientos de la operación.

De la variación de Cuentas Corrientes se puede concluir que, la Cuentas por Cobrar se han incrementado en más de un 200%, y las Cuentas por Pagar en casi un 300%, lo que indica que estamos financiando a nuestros clientes por encima de las posibilidades de la empresa y para afrontar esta situación estamos utilizando a nuestros proveedores y generando deuda.

En abril del 2017, la variación del capital de trabajo no es suficiente para afrontar los gastos generados por la operación, habiendo consumido el 72% de los recursos disponibles en caja y cerrando el mes de abril con una caja de S/. 31,272. Tomando en cuenta que la empresa tiene deudas de corto plazo en abril del 2017 por S/. 19,430, los recursos disponibles ni siquiera podrían cubrir los gastos de la operación del siguiente mes.

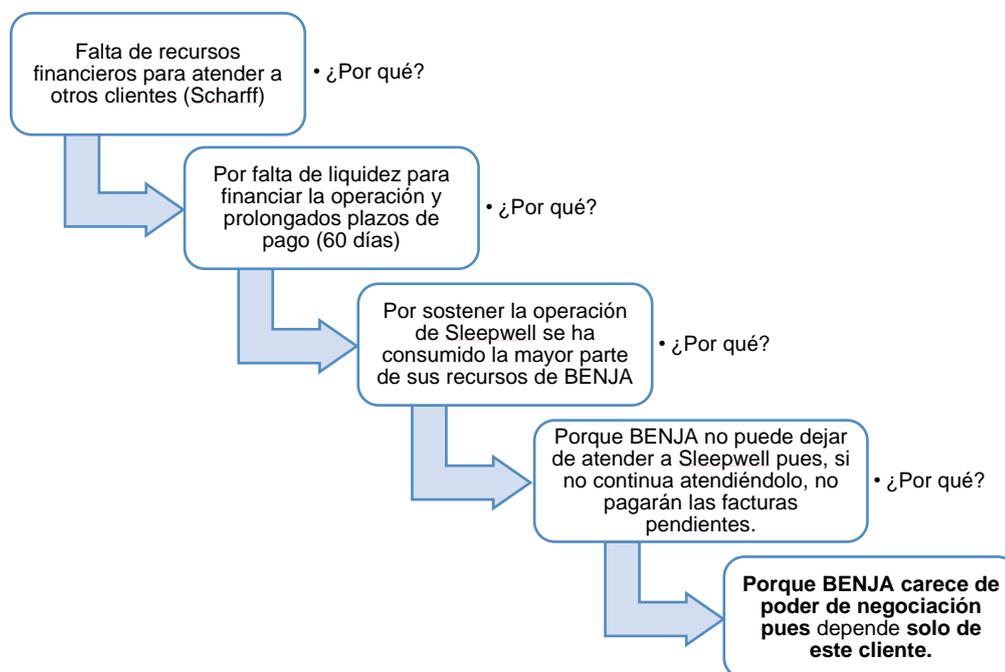
²⁸ El análisis de este año solo se desarrolló hasta el mes de abril, por disposición de datos.

²⁹ El FGO para el primer cuatrimestre del 2016 es de S/. 15,644.

2.4.3. Síntesis y definición del Problema

Para la definición del problema se empleará la técnica del ¿Por qué?

Figura 3. Identificación del problema



Fuente: elaboración propia

2.4.3.1. Solución

Conseguir financiamiento para atender otros clientes, como Scharff y, así evitar que la sostenibilidad de la empresa dependa de un solo cliente.

Para determinar cuál es la cantidad que requiere ser financiada se proyectará el Flujo de Fondos para todo el 2017.

2.4.3.2. Proyección del Flujo de Fondos

Paso 1: Proyección del Estado de Resultados y Cuentas Corrientes de mayo a diciembre del 2017.

Estado de Resultados Proyectado, del 01 de mayo al 31 de dic 2017

	2016	abr-17	may - dic 2017
Ventas	318,672	114,339	268,067
Costo de Ventas	-237,000	-81,700	-179,605
Margen Bruto	81,672	32,639	88,462

Gastos de Ventas	-17,006	-7,376	-13,403
Gastos Administrativos	-66,000	-22,000	-44,000
Otros Ingresos	48,500	0	0
EBITDA	47,166	3,263	31,059
Depreciación del ejercicio	-18,800	-6,267	-12,533
Gastos Financieros	-234	-2,095	-2,762
Utilidad antes de Imp. a la Renta	28,132	-5,099	15,764

Proyección de las Cuentas Corrientes, al 31 de diciembre 2017

	dic-16	abr-17	dic 2017
Cuentas por Cobrar	S/.85,023	S/.193,383	S/.202,368
Inventarios	S/.4,100	S/.4,100	S/.4,100
Cuentas por Pagar	S/.24,867	S/.71,667	S/.25,000

Fuente: elaboración propia

Las Cuentas por Cobrar proyectadas a diciembre 2017, corresponden a la facturación estimada de BENJA por 60 días más el 70% de las Cuentas por Cobrar a abril 2017, pues, el caso menciona que a diciembre Sleepwell solo podría saldar un 30% de las Cuentas por Cobrar pendientes. Entonces:

$$\rightarrow (S/. 33,500 \times 2) + (70\% \times S/. 193,383) = \mathbf{S/. 202,368}$$

Paso 2: Calcular variaciones de Cuentas Corrientes.

	abr-17	dic 2017	Variación	Descripción
Cuentas por Cobrar	193,383	202,368	-8,985	Disminución de las Cuentas por Cobrar Aumento de los fondos
Inventarios	4,100	4,100	0	No hay variación
Cuentas por Pagar	71,667	25,000	-46,667	Disminución de las Cuentas por Pagar Disminución de los fondos

Fuente: elaboración propia

Paso 3: Calcular el Fondo Generado por las Operaciones.

	2016	abr-17	may - dic 2017
EBITDA	47,166	3,263	31,059
(-) Gastos Financieros netos	-234	-2,095	-2,762
FGO	46,932	1,168	28,297

Fuente: elaboración propia

Paso 4: Determinar las variaciones del capital de trabajo.

	2016	abr-17	may - dic 2017
Origen de Fondos			
FGO	46,932	1,168	28,297
Nueva deuda de largo plazo	19,768	0	0
TOTAL ORIGEN (1)	66,700	1,168	28,297
Aplicación de Fondos			
Amortización deuda largo plazo	0	955	2,048
Inversión en activos	0	0	0
TOTAL FONDOS (2)	0	955	2,048
Variación Capital de Trabajo (1)-(2)	66,700	213	26,249

Fuente: elaboración propia

Paso 5: Agrupar los cálculos en el formato de Flujo de Fondos

	2016	abr-17	may - dic 2017	
DECISIONES DE LARGO PLAZO	ORIGEN DE FONDOS			
	1. FGO	46,932	1,168	28,297
	2. Nueva deuda de largo plazo	19,768	0	0
	TOTAL (1)	66,700	1,168	28,297
	APLICACIÓN DE FONDOS			
	1. Amortización deuda largo plazo	0	955	2,048
	TOTAL (2)	0	955	2,048
	VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO (3) = (1) - (2)	66,700	213	26,249
	DECISIONES DE CORTO PLAZO	VARIACIÓN DE CUENTAS CORRIENTES		
		(Aumento) / Disminución Cuentas por Cobrar	-31,265	-108,360
(Aumento) / Disminución Inventarios		0	0	0
Aumento / (Disminución) Cuentas por Pagar		-3,650	46,800	-46,667
Variación total de Cuentas Corrientes (4)		-34,915	-61,560	-55,652
VARIACIÓN DE RECURSOS DISPONIBLES (5) = (3) + (4)		31,785	-61,347	-29,403
Recursos Disponibles Iniciales				
Caja y Bancos saldo inicial	41,403	101,689	31,272	
Deudas de corto plazo inicial	0	-28,500	-19,430	
Total Recursos Disponibles Iniciales	41,403	73,189	11,842	
Recursos Disponibles Finales	31,786	-61,347	-17,561	

Fuente: elaboración propia

Según el flujo de caja proyectado, para diciembre del 2017 se tendría un déficit de S/. 17,561. Teniendo en cuenta que, se requiere tener una Caja mínima de S/. 50,000, el monto requerido equivale a S/. 67,561.

Capital Adicional	Ø	67,561
(1) Variación RD iniciales y finales	-29,403	38,158
Caja y Bancos saldo inicial	31,272	31,272
Deuda de corto plazo	-19,430	-19,430
	11,842	11,842
(1) + (2) Caja Final	-17,561	50,000

Fuente: elaboración propia

Paso 6: Interpretación del flujo de fondo proyectado de mayo a diciembre del 2017.

Mayo a diciembre del 2017, Proyectado

De alcanzar el incremento del 20% en las ventas para los meses restantes de 2017, y al proyectar el Estado de Resultados y las Cuentas Corrientes, se puede concluir que el FGO podría alcanzar S/. 28,297, obteniendo una variación de capital de trabajo de S/. 26,249. De los que S/. 2,048, fueron utilizados para amortizar la deuda de largo plazo.

El análisis proyectado se realiza con la expectativa de que las Cuentas por Cobrar pendientes bajen en un 30%, por ello, en la variación de Cuentas por Cobrar equivale a S/. 8,985 negativo.

Asimismo, los fondos generados también han sido utilizados en disminuir las Cuentas por Pagar, las que variaron en S/. 46,667 negativo.

De la variación de Cuentas Corrientes podemos concluir que, si las ventas se desarrollan bajo las condiciones esperadas, los fondos generados por la operación a fines del 2017, no serán suficientes para afrontar los requerimientos de la operación. Obteniendo una variación de recursos disponibles negativa de S/. 29,403.

Teniendo en cuenta que, Javier requiere tener una Caja mínima de S/. 50,000, se concluye que el monto requerido para seguir operando asciende a S/. 67,600.

2.4.4. Criterios

I. Generación de fondos (Rentabilidad).

Como dueño de BENJA, a Javier le conviene continuar generando fondos. Cada una de las alternativas propuestas plantea diferentes formas de capitalización, desde conseguir financiamiento, hasta vender los activos para autofinanciarse o volver a comenzar.

II. Confianza de los clientes.

Cualquiera de las alternativas que Javier escoja, va a impactar sobre los clientes de manera positiva o negativa, pues ellos observan las decisiones que sus proveedores toman para evaluar que tan confiables son. En base a esto, también pueden intuir su velocidad de respuesta ante un requerimiento o si pueden asumir mayor cantidad de requerimiento de servicios.

III. Personal, conductores y auxiliares que trabajan en BENJA.

Muchas veces este criterio puede hacer que un cierre inminente se prolongue por meses, pues los vínculos desarrollados con los trabajadores pueden motivar al inversionista a tomar acciones que extienda la existencia de la empresa. Para este caso, se deberá tener en cuenta cómo cada una de las alternativas afecta al personal, sobre todo si se considera continuar las operaciones.

IV. Riesgo de que los clientes no cumplan sus obligaciones como se espera.

De continuar operaciones, este riesgo siempre estará presente, pues nada garantiza que algún otro cliente afronte similares dificultades que Sleepwell en el futuro, y deje de cumplir con los pagos. Para ello, lo más prudente es tener diversificada la cartera de clientes. Este criterio permite evaluar la alternativa considerando esta situación, pues BENJA, en las condiciones en las que se encuentra no podría sostener otra vez una situación similar.

2.4.5. Planteamiento y selección de alternativas de solución

Alternativas

1) Seguir operando al mismo nivel y conseguir el financiamiento

- i. De una entidad financiera o bancaria
- ii. De un inversionista como aporte al capital

Esta alternativa plantea que BENJA a través de un financiamiento mantenga sus operaciones con el crecimiento que indica el caso, lo que significaría, atender a Scharff y a otros posibles clientes. En esta alternativa estaría contemplada la

elaboración de un plan comercial cuya misión fundamental sea la captación de nuevos clientes con enfoque en aquellos que tengan un plazo de pago menor a 30 días.

- 2) Seguir operando a bajo nivel, reducir operaciones hasta obtener más caja.

Otra alternativa contemplada es, bajar el ritmo de las operaciones, es decir, si hoy BENJA trabaja operando hasta 4 camiones, disminuir las operaciones a uno o dos camiones, con la intención de bajar las obligaciones operativas y hacer caja. Sin embargo, esto no resolvería el problema planteado con respecto a terminar con la dependencia generada hacía un solo cliente.

- 3) Vender los activos (camiones propios) de BENJA y seguir operando, pero con camiones alquilados.

Esta alternativa plantea vender los dos camiones que posee BENJA, para auto financiar el monto requerido. Bajo esta propuesta las operaciones se desarrollarían con vehículos alquilados. Sin embargo, esta alternativa debe contemplar como varía el margen de bruto y el EBITDA con esta decisión, pues el alquilar camiones ya deduce un margen para el arrendador. Asimismo, se debe determinar, con cuantos camiones alquilados se puede trabajar para definir la permanencia del personal. Finalmente, esta alternativa trae consigo el riesgo de que los vehículos vengan en mal estado o presenten fallas retrasando la operación. Pues al ser rentados, no se tiene el historial de sus mantenimientos, reparaciones, infracciones, entre otros; detalles que durante la operación pueden conllevar a problemas que bajen la calidad del servicio en el tiempo oportuno.

- 4) Vender los activos y cerrar BENJA.

Esta alternativa debería ser tomada como último recurso, pues significaría para el emprendedor, volver a comenzar con otro negocio desde cero y perder parte de su inversión.

Selección de alternativa

Para la selección de una alternativa se otorgarán valores a cada propuesta teniendo en cuenta los criterios descritos.

	1 = Baja Rentabilidad 5 = Alta Rentabilidad	1 = Bajo grado de confianza 5 = Alto grado de confianza	1 = impacto negativo en el personal 5 = impacto positivo en el personal	1 = Alto riesgo de que no cumplan 5 = Bajo riesgo de que no cumplan	
Criterios	I. Generación de fondos (Rentabilidad), pensado en Javier como accionista.	II. Confianza de los clientes	III. Personal que trabaja en BENJA	IV. Riesgo de que los clientes no cumplan sus obligaciones como se espera.	Σ
Alternativas					
1) Seguir operando al mismo nivel y conseguir el financiamiento					
i. De una entidad financiera o bancaria	3	4	5	3	15
ii. De un inversionista como aporte al capital	4	4	5	3	16
2) Seguir operando a bajo nivel, reducir operaciones hasta obtener más caja.	2	2	3	3	10
3) Seguir operando, pero con camiones alquilados y para conseguir capital vender los activos (camiones propios)	2	2	1	3	8
4) Vender los activos y cerrar BENJA.	4	0	0	2	6

La alternativa seleccionada fue a) ii.

“Seguir operando al mismo nivel y conseguir el financiamiento de un inversionista como aporte al capital”

2.4.6. Elaboración de Plan de Acción

En el corto plazo (plazo no mayor a un mes).

Javier deberá conseguir el aporte de capital para atender a Scharff y otros clientes. Los argumentos que puede utilizar para lograr conseguir este aporte son:

Tiempo que tiene BENJA operando: Empresa de transportes BENJA tiene 5 años operando en el mercado de transporte doméstico en Lima metropolitana, lo que indica experiencia en este rubro, además de conocimiento de los clientes y cómo se maneja el negocio.

Clientes: BENJA ya posee clientes como Sleepwell, con el que tiene 5 años trabajando y Sharff con el que tiene 2 años, además de otros clientes que han sido esporádicos como Paraíso y Komfort. Sharff, ha vuelto a solicitar servicios de BENJA, lo que podría indicar cierta preferencia de los clientes que ya conocen el trabajo de esta empresa.

Activos: BENJA posee dos camiones propios.

Personal: BENJA cuenta con conductores y auxiliares capacitados, que ya tienen conocimiento del manejo de la documentación y del uso de sistemas de ruteo como Beetrack.

FGO: los fondos que generan la operación de BENJA presentan un crecimiento continuo.

La variación del capital de trabajo: para todos los años es positiva, lo que indica que el capital de trabajo se ha ido incrementando.

La variación de recursos disponibles: de no ser por la situación de impago por la que BENJA pasó con Sleepwell, el negocio hubiese seguido ganando dinero. Lo que indica que la situación de déficit por la que paso BENJA es una eventualidad, un caso atípico, producto de las circunstancias con este cliente.

Por otro lado, deberá mantener solo un camión en Sleepwell, pues no debe perder el vínculo con este cliente hasta que se hayan realizado por lo menos el 30% de las Cuentas por Cobrar pendientes.

En el mediano plazo (plazo no mayor a un año)

Javier deberá negociar con Sleepwell un Cronograma de pago. El trabajo de Javier será principalmente dar seguimiento continuo y control al cronograma de pago planteado.

Además, se deberá elaborar un plan estratégico comercial que tenga como principal objetivo la captación de nuevos clientes. La meta es que BENJA logre el incremento deseado en la facturación para el 2017.

Otro punto del que Javier deberá hacerse cargo es de obtener la homologación y/o certificados requeridos, pues según relata el caso, esto abrirá el abanico de posibles clientes que se puedan atender.

En el largo plazo (plazo aproximado de tres años)

Diversificar la cartera de clientes mediante la atención de servicios que contemplen cargas no domésticas, como: alimentos, productos farmacéuticos, productos químicos, entre otros. Que, al ser más especializado, otorgan mayor margen por servicio.

CONCLUSIONES

BENJA se crea sin un plan de negocio definido y estructurado, que plantee una estrategia comercial diseñada para el mercado al que va dirigida y un plan de operaciones que prevenga contingencias o siniestros.

Si Sleepwell hubiera continuado cumpliendo con los pagos de manera regular, tal vez, esta deficiencia habría ocasionado dificultades menores, que Javier con el tiempo hubiese podido sobrellevar, pues el crecimiento de su negocio iba en aumento. Sin embargo, debido a que Sleepwell dejó de pagar a sus proveedores, la carencia de un plan de contingencia y de una estrategia comercial impactó directamente en los estados financieros de BENJA.

La falta de una estrategia comercial originó que, el hecho de que el 75% de la facturación de BENJA provengan de un solo cliente no sea un llamado de alerta. Lo que evidencia una ausencia de desarrollo comercial en la empresa y una total dependencia hacia un solo cliente.

Otro factor que hizo que el problema se intensifique, fue el continuar dando servicio a Sleepwell, a pesar de que era de manifiesto que no iban a poder cumplir con los pagos de manera regular. Javier sabía que, si BENJA dejaba de dar servicios a Sleepwell, pasaría a la lista de espera de proveedores con pago pendiente. Al mantener servicios regulares, por lo menos aseguraba que se amortice la deuda con pequeños montos, sin embargo, el tiempo se prolongó por más de cuatro meses, generando un círculo vicioso, en el que, aunque amortizaban la deuda se volvían a generar nuevas facturas y no se lograba bajar el monto adeudado.

EPÍLOGO

A enero 2018

La realidad fue algo distinta a la proyectada. BENJA continuó operando durante todo el 2017, sin necesidad de préstamos adicionales, pero esto generó que no pudiera pagar las deudas con el Banco. Debido a esto no fue posible atender a otros clientes, sin embargo, se logró bajar las Cuentas por Cobrar.

Sleepwell hizo pagos regulares hasta fines de noviembre de 2017, amortizando las Cuentas por Pagar que tiene con BENJA y dejando un saldo pendiente que ascienden a S/. 63,000. En diciembre del 2017, Sleepwell se declara en quiebra, no pudiendo continuar con pagos a sus proveedores y adeudando los sueldos a su personal.

BENJA deja de brindar servicios a Sleepwell a mediados de diciembre del 2017, paralizando la operación de sus camiones. En enero del 2018 Javier pone en venta uno de sus activos para poder pagar las deudas pendientes y reinvertir su capital.

Plan de Pizarras

Pizarra 1 ¿Cuáles son las posibles razones que produjeron el problema?	Pizarra 2 ¿Cómo gana dinero BENJA? - Describir la propuesta de valor - Las cualidades que diferencian a BENJA - Entender el negocio.	Pizarra 5 Alternativas y criterios a tener en cuenta.
Pizarra 3 Flujo de fondos	Pizarra 4 Flujo de fondos proyectado	Pizarra 6 NOTAS / OBSERVACIONES DE LOS ALUMNOS

Fuente: elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Panorama de la Economía Peruana 1950-2016. Año Base 2007*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf

Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., y Morales, O. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2015 - 2016*. Recuperado de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2016/12/15/reporte_GEM%202015-2016%20final.pdf

ANEXO DEL TEACHING NOTE

	dic-14	dic-15	dic-16	abr-17
ACTIVO				
Caja	S/.3,768	S/.41,403	S/.101,689	S/.31,272
Cuentas por Cobrar	S/.21,799	S/.53,759	S/.85,023	S/.193,383
Inventarios	S/.1,130	S/.4,100	S/.4,100	S/.4,100
Activo Corriente	S/.26,697	S/.99,262	S/.190,812	S/.228,755
Vehículos (valor bruto)	S/.94,000	S/.94,000	S/.94,000	S/.94,000
Depreciación acumulada	-S/.39,367	-S/.58,167	-S/.76,967	-S/.83,233
Activo No corriente	S/.54,633	S/.35,833	S/.17,033	S/.10,767
Total Activo	S/.81,331	S/.135,095	S/.207,846	S/.239,522
PASIVO				
Cuentas por Pagar	S/.16,067	S/.28,517	S/.24,867	S/.71,667
Deudas de corto plazo	S/.0	S/.0	S/.28,500	S/.19,430
Pasivo Corriente	S/.16,067	S/.28,517	S/.53,367	S/.91,097
Deudas de largo plazo	S/.0	S/.0	S/.19,768	S/.18,814
Pasivo No Corriente	S/.0	S/.0	S/.19,768	S/.18,814
Capital social	S/.110,030	S/.110,030	S/.110,030	S/.110,030
Utilidad acumulada	-37,147	-44,766	-3,451	24,681
Utilidad del periodo	-7,619	41,315	28,132	-5,099
Patrimonio neto	S/.65,264	S/.106,579	S/.134,711	S/.129,612
Total Pasivo + Patrimonio	S/.81,330	S/.135,095	S/.207,846	S/.239,522
Capital de Trabajo <small>(Pat. Neto + Pas. no Corr - Act no Corr)</small>	S/.10,630	S/.70,745	S/.137,446	S/.137,659
Variación de Capital de trabajo <small>(Año actual - Año anterior)</small>		S/.60,115	S/.66,700	S/.213

Fuente: elaboración propia