

Cárnicas González¹

1. Presentación

Cárnicas González es una empresa de distribución cárnica creada hace 18 años por Antonio González. La empresa inició sus actividades a principios de los años ochenta con un pequeño establecimiento en Terrassa.

A principios de los años noventa, la empresa empezó a crecer y dio entrada en 1993 en su capital a un socio financiero. El socio financiero del grupo es la empresa 3i, que es una sociedad británica de capital riesgo, que actualmente controla el 22% de las acciones, mientras que el Señor González controla el resto del capital. Cárnicas González tiene a su vez participaciones en seis empresas, de las cuales dos son centros de formación propios, otras dos son empresas comerciales de venta mayorista y minorista y las dos últimas son sociedades absorbidas que se dedican a la producción de embutidos y otros productos relacionados con la carne. Sus establecimientos actúan bajo las marcas Cárnicas González, Selecta, La Manduca, Carnipreu y Carnipack.

2. Características del crecimiento de la empresa

El rápido crecimiento de la empresa se debe al esfuerzo personal de un emprendedor con gran talento para los negocios. Antonio González ha llevado a la empresa a convertirse en uno de los líderes del sector de distribución cárnica en España. En 1996 contaba con 330 establecimientos en Cataluña de los cuales 155 eran propios y el resto franquicias.

En solo 15 años Cárnicas González pasó de ser un pequeño negocio familiar a convertirse en un grupo innovador y líder en el mercado de distribución cárnica. El impulso más importante se registró en los primeros cinco años, donde se puso en marcha un modelo único de establecimiento y se comenzaron a otorgar franquicias. Otro factor de crecimiento fue la apertura de establecimientos en ubicaciones singulares para este tipo de negocio como puede ser el establecimiento ubicado en el Passeig de Gràcia en el centro de Barcelona. El crecimiento de la empresa, basado en gran parte en establecimientos propios ha supuesto un gran esfuerzo de inversión. El año 1999 finalizó con 325 establecimientos, 710 trabajadores propios y 400 trabajadores contratados por los franquiciados.

Sin embargo, no todo ha sido crecimiento para la empresa, ya que durante 1996 se vio afectada por la crisis de las “vacas locas” lo que le supuso un importante retroceso en la facturación y los beneficios. Posiblemente por este motivo, algunas de las charcuterías abiertas en los últimos años son deficitarias y se piensa que es difícil que consigan unas ventas que alcancen el punto de equilibrio. La facturación de 1999 se ha reducido un 8% y el resultado ha sido, por vez primera, negativo ya que las pérdidas han ascendido a 275 millones de ptas. Según Ramón Ferrer, directivo de la compañía, las pérdidas se deben a la fuerte inversión realizada en pocos años.

La empresa mantiene en su inmovilizado financiero un saldo neto de 100 millones. Este saldo lleva deducido una provisión por depreciación de inversiones financieras de 34 millones por la totalidad de la inversión en aquellas filiales que tienen fondos propios

¹ Caso preparado por Oriol Amat y Juan Quiroga, Departament d’Economia i Empresa, Universitat Pompeu Fabra.

negativos (Ibermeat, Ibalima, Escuela de Formación Profesional de Cárnicas González y Monfort Peak). La mayoría de estas filiales se dedica a la misma actividad que Cárnicas González. El saldo neto de 100 millones está integrado por fianzas y depósitos a largo plazo (51 millones), deudores a largo plazo (39 millones) y acciones de Gran Chef NC,SA (10 millones). Esta última sociedad, que se dedica a la misma actividad que Cárnicas González y está participada por ésta al 100%, ha generado pérdidas en los dos últimos ejercicios aunque tiene los fondos propios positivos.

El informe de auditoría de cuentas elaborado por Mazars & Guerard emite una opinión favorable con una incertidumbre.² Esta incertidumbre² se refiere a que en la cuenta de Deudores, la empresa mantiene unos saldos pendiente de cobro de 236 millones a cargo de tres filiales que tienen capitales propios negativos (Ibalima, Centro de Formación Profesional de Cárnicas González y Monfort Peak). Un año antes, el importe de estos saldos pendientes ascendía a 153 millones. A pesar de esta circunstancia, que los auditores cuestionan que se trate realmente de saldos cobrables, la empresa no ha efectuado provisión por insolvencias alguna. Sin embargo, la participación accionarial en dichas empresas sí que está provisionada, como se ha indicado anteriormente.

3. Plan para fortalecer la estructura financiera

A raíz de la negativa evolución de los negocios en 1999, el Sr. González contrató a una consultora para que le diseñase un plan de negocio y buscara un directivo para profesionalizar la dirección general de la empresa.

Las conclusiones del estudio encargado indican que el nivel actual de deudas es excesivo y, por ello, se ha propuesto un plan de reestructuración financiera. Al mismo tiempo, la empresa descarta la presentación de una suspensión de pagos.

A finales de 1998, del total de deuda a corto plazo, 565 millones están vencidos (436 millones corresponden a proveedores y 129 millones corresponden a Hacienda Pública y Seguridad Social). El impago de estas deudas está provocando importantes tensiones con proveedores y con las Administraciones Públicas.

La deuda a corto plazo está compuesta por diversos elementos, entre los que destacan los siguientes:

| | |
|---------------------------------|--|
| Créditos bancarios ³ | 697 |
| Proveedores ⁴ | 1.462 (una parte significativa está vencida) |
| Otras deudas ⁵ | 239 |
| ----- | |
| Total | 2.398 |

² En el informe de los auditores se incluye la incertidumbre siguiente sobre las deudas a cargo de las filiales de Cárnicas González “Dado que dichas sociedades presentan unos fondos propios negativos, la recuperabilidad de las mencionadas deudas, para las que no existe provisión alguna en el balance de situación, dependerá de la capacidad futura de beneficios por parte de las citadas sociedades, así como de las aportaciones financieras que efectúen los accionistas para restablecer el equilibrio de su situación patrimonial”.

³ La principal entidad acreedora es Caixa Catalunya (134 mill. de ptas.).

⁴ Los principales proveedores son las empresas alimentarias J.Viñas (87 mill. de ptas.), Jamones Segovia (86 mill. de ptas.), Lácteos Cataluña (79 mill. de ptas.) y Osma (64 mill. de ptas.).

⁵ Entre estas deudas se incluyen las de Hacienda (210 mill. de ptas.).

En relación con las deudas anteriores, algunos bancos ya han manifestado su voluntad de no renovar los créditos bancarios a corto plazo. Por otro lado, algunos proveedores están amenazando con instar la quiebra de la sociedad como consecuencia de diversos impagos que ya han salido en el RAI (Registro de Aceptaciones Impagadas). Hasta el momento han salido en el RAI, efectos por valor de 35 millones de ptas.

La empresa pretende llevar a cabo un plan para reestructurar su situación financiera. Cárnicas González está negociando con proveedores, bancos y su socio 3i un plan para fortalecer su estructura financiera que pretende culminar con una ampliación de capital de 400 millones de pesetas. La empresa tiene contraída una deuda a corto plazo con bancos y proveedores de 2.037 millones de pesetas, que la ha abocado a una grave crisis de liquidez.

Paralelamente, la empresa acaba de crear el puesto de dirección general y para ello ha fichado a Xabier Berrondo con el objetivo de profesionalizar y relanzar la empresa. El Sr. Berrondo procede de Continente. Una de las primeras tareas del Sr. Berrondo consistirá en remodelar el concepto de las tiendas, función que hasta ahora desempeñaba personalmente el Sr. González.

El plan que negocia Cárnicas González con sus acreedores tiene tres ejes:

-El primero es la negociación con proveedores para convertir 300 millones de pesetas de deuda en capital social.

-El segundo es reconvertir parte de la deuda bancaria. Se pretende refinanciar a largo plazo parte de la deuda que actualmente tiene un vencimiento a corto plazo. Las entidades implicadas son, principalmente, Caja Madrid, BBVA, Bankinter, BNP y Atlántico. Algunos de los bancos parece que han reaccionado favorablemente a esta propuesta.

-Por último, se negocia una aportación de 100 millones de pesetas por parte de la sociedad 3i. De llevarse a cabo la ampliación de capital con prima de emisión, González mantendría un 49% del capital, la sociedad 3i un 30 %, los proveedores un 19% y Berrondo un 2%. Fuentes de 3i han manifestado que están dispuestos a contribuir con la ampliación de capital, siempre que los proveedores asuman una aportación de capital de 300 millones de ptas. a cambio de reconvertir deudas.

Javier Berrondo ha asegurado hace unos días que la empresa está repensando su plan de negocio y experimentando un nuevo concepto de expansión.

El otro pilar del negocio está constituido por la redefinición del concepto de las tiendas que la empresa ha puesto en funcionamiento. “La distribución alimentaria ha cambiado mucho en los últimos años y eso nos obliga a cambiar el modelo de los establecimientos” asegura Ramón Ferrer directivo de la compañía.

El proyecto empresarial comprende el cierre de algunos locales que no cumplen las expectativas de ventas y la posible apertura de nuevos locales en puntos estratégicos. Para los locales, dice Ferrer, se debe de considerar más la calidad de cada local que la cantidad de locales abiertos.

Otra de las medidas que se está estudiando es reenfocar los puntos de venta hacia establecimientos más especializados. También se quiere incorporar servicios de hostelería

en algunos de los establecimiento, como complemento a su actividad actual de venta de productos cárnicos.

Finalmente, se está estudiando el lanzamiento de nuevos canales de venta a través de internet.

Estas medidas se complementarán con la reducción de gastos generales y la obtención de descuentos en las compras a proveedores.

4. Cuestiones

A partir de la información facilitada y la que se incluye en los anexos se pide:

1. Opinar sobre la incertidumbre incluida en el informe de los auditores.
2. Analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa desde una perspectiva económico-financiera.
3. Opinión sobre el plan de fortalecimiento de la estructura financiera, que la empresa quiere poner en marcha.

CÁRNICAS GONZALEZ. RATIOS

| | 1998 | 1997 | 1994 | MEDIA ⁶ | IDEAL ⁷ |
|---|------|------|------|--------------------|--------------------|
| LIQUIDEZ (Activo circulante / Deudas a corto plazo) | 0,73 | 0,73 | 0,95 | 0,99 | 1,11 |
| ENDEUDAMIENTO (Deudas / Pasivo) | 0,79 | 0,79 | 0,74 | 0,73 | 0,71 |
| CALIDAD DEUDA (Deuda a corto plazo / Deudas) | 0,85 | 0,81 | 0,80 | 0,83 | 0,83 |
| CAP. DEVOLUCIÓN (Flujo de caja / Préstamos) | 0,08 | 0,08 | 0,18 | 0,14 | 0,17 |
| ROTACIÓN ACTIVO (Ventas / Activo) | 2,89 | 3,06 | 3,39 | 2,55 | 2,34 |
| DIAS STOCK (Stocks / Coste ventas) x 365 | 25 | 28 | 21 | 33 | 39 |
| COBRO (Clientes / Ventas) x 365 | 39 | 28 | 28 | 55 | 65 |
| PAGO (Provedores / Compras) x 365 | 84 | 80 | 59 | 64 | 59 |
| ROI (BAII / Activo) | 0,54 | 1,13 | 13,3 | 9,9 | 14 |
| ROE (B.Netto / Capitales propios) | 1,34 | 0,39 | 10,6 | 26 | 34 |

⁶ Ratios medios de las empresas del sector. Fuente: Amat, O. "Ratios sectoriales", Gestión 2000, 2001.

⁷ Ratios medios de las empresas del sector que obtienen beneficios. Fuente: Amat, O. "Ratios sectoriales", Gestión 2000, 2001.

CÁRNICAS GONZÁLEZ. F.M.N. 1998

A) MÉTODO CUENTAS DE BALANCE:

| | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| EXIST. | 432 | 432 |
| DEUDORES | 933 | 933 |
| AJUSTES | 17 | 17 |
| DISPONIBLE | 102 | 102 |
| -ACREED.COM. | -1.462 (84 D.) | -1.026 (59 D.) |
| -DEUDAS NO COM. | -239 | -239 |
| ----- | | ----- |
| FMN | -217 | +219 |
| FMA | -551 | -551 |
| ----- | | ----- |
| DÉFICIT DE FM | -334 | -770 |

B) MÉTODO DÍAS DE VENTA:

SUPONIENDO QUE EL PLAZO DE PAGO DEBERÍA SER DE 59 DÍAS.

| | DÍAS | % VTAS. | DÍAS VENTA |
|-----------------|-------------|----------------|-------------------|
| STOCK | 25 | 72% | +18 |
| CLIENTES | 39 | 100% | +39 |
| PROVEED. | -59 | 72% | -42 |
| <hr/> | | | |
| DÍAS | +5 | | +15 |

VENTA DÍA = $8927 / 365 = 24,45$

| | | |
|------------------------|---------------------|-------------|
| FMN | 24,45 x 15 = | +366 |
| AJUSTES PERIOD. | | +17 |
| DISPONIBLE | | +102 |
| DEUDAS NO COM. | | -239 |
| <hr/> | | |
| FMN | | +246 |
| FMA | | -551 |
| <hr/> | | |
| DÉFICIT FM | | +797 |

