PRONASA (Productos Naturales, S.A.)[1]

PRONASA es una empresa que se dedica a la fabricación de cecinas y a la congelación de carne. Comercializa sus productos mediante vendedores propios en Santiago y representantes en el resto de Chile.

La empresa tiene 20 años de antiguedad. En sus comienzos su producción fue artesanal, ocupándose un reducido equipo dirigido por el propietario y fundador, de la crianza y sacrificio de los animales. Hace 10 años la empresa pasó a ser una Sociedad Anónima y se añadió a la fabricación de cecinas la congelación de carne.

El actual director de la empresa es el Sr. Juan José Chunchul, hijo del fundador, ya jubilado. El capital está bastante repartido. La familia fundadora tiene el 30%. El 70% restante pertenece a amigos del Sr. Chunchul padre. La mayoría de ellos no están relacionados con este tipo de negocio.

La actividad de la empresa presenta dos ramas claramente diferenciadas. La primera es la congelación de carne en porciones o bien elaborada como es el caso de las hamburguesas. La segunda actividad es la fabricación y comercialización de cecinas y jamones.

Para ambas actividades y por lo que se refiere a productos elaborados utiliza marca propia (Natura). La marca está acreditada por la calidad de sus productos.

El mercado básico de PRONASA es Santiago aunque también, como se ha dicho, se extiende al resto de Chile. Sus clientes son establecimientos detallistas, si bien últimamente se están estableciendo contactos directos con cadenas hoteleras.

PRONASA hace publicidad de forma esporádica en TVN. Esta publicidad está enfocada exclusivamente a los productos con marca y en ella se hace destacar su caracter natural y artesanal, propio de la etapa inicial de la empresa, aunque en la actualidad la empresa es plenamente industrial.

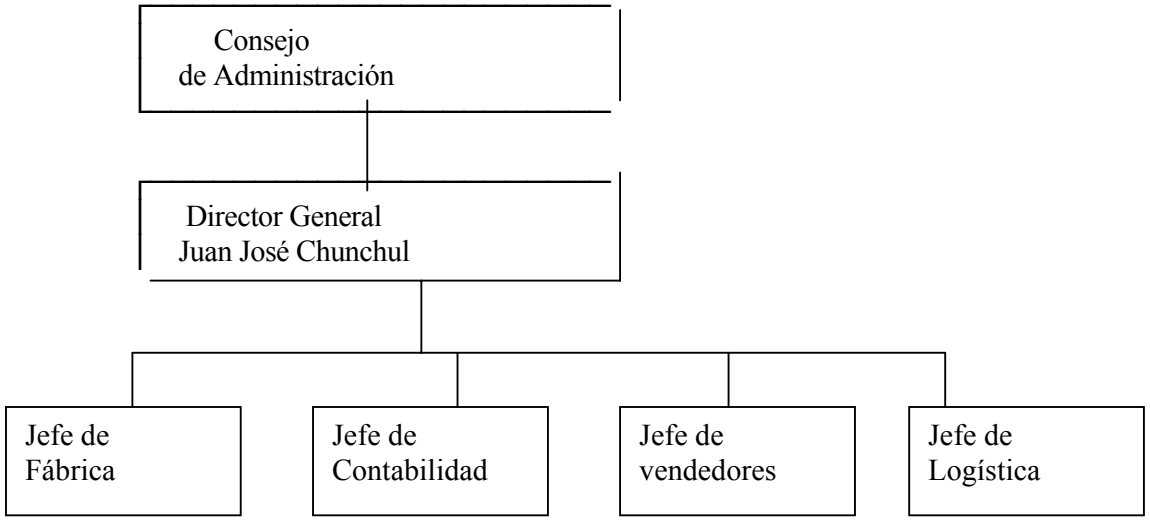
En cuanto a distribución digamos que en Santiago la red propia de vehículos de la empresa abastece cliente por cliente. Fuera de Santiago la distribución se hace a través del representante.

PRONASA cuenta con matadero propio, pero también compra animales ya sacrificados. La tecnología es moderna ya que ha sido renovada y ampliada últimamente. Las operaciones

[1] Caso basado sobre original de Josep M. Liso y Joan Massons. Actualizado y reformado por Feliu Formosa y Joan Massons, Profesores de Finanzas de ESADE, y adaptado para el Programa MBA Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial-ESADE por Eduardo Contreras y Claudio Parraguez.

manuales se hacen parcialmente retribuidas a destajo.

El organigrama de la empresa es el siguiente:



Las funciones de fábrica (producción) y logística (compras y distribución) son aquellas a las que se da mayor importancia (retribución y autoridad). La contabilidad y las ventas se consideran funciones supeditadas.

El jefe de Fábrica es técnico Industrial, el jefe de Logística es una persona con mucha experiencia (30 años en el sector). El jefe de Ventas es un antiguo vendedor promocionado y el jefe de Contabilidad es contador auditor. Los temas de publicidad y contactos con representantes y clientes importantes son atendidos directamente por el Sr. J.J. Chunchul.

La situación del sector es difícil en estos momentos. La competencia extranjera que se avecina debido a los acuerdos con el MERCOSUR obliga a estar atentos y a esto se suma la recesión, se espera que lo anterior no debería dañar al sector cárnico chileno más de lo que ya ha sido afectadio

PRONASA no pertenece a ningún grupo específico. Tiene prestigio de seriedad con proveedores y clientes. Se destaca su vinculación con una empresa de Valparaíso: ERAVI, SA (Empresa Román y Asociados de Valparaíso, SA), de la que posee un 60%, lo cual le permite preferencias y ventajas en cuanto a contingentes suministrados, precios y fechas de entrega.

PRONASA. BALANCES (millones de pesos)

ACTIVO	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Caja y Bancos*	34,6	68,4	43,8	22,2	17,4
(0) Materias primas y aux.	8,2	10,1	14,2	18,4	13,4
(1) Terrenos	6,2	6,2	16,6	18,2	18,2
Gastos de constitución	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Accionistas	-	10,0	-	-	-
Maquinaria	48,6	50,2	52,0	54,4	60,8
(2) Clientes	121,8	145,2	212,8	290,0	395,4
(3) Prod.en curso y acabado	34,4	35,2	54,0	53,8	62,6
(4) Inversión Obra Social	-	7,2	8,0	10,0	10,8
(5) Val.cotizados en Bolsa	6,6	9,0	7,0	2,8	-
Gastos puesta en marcha	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6
(6) Edif.instalac.ind.	12,4	12,4	34,8	165,4	260,6
(7) Acciones Eravi, SA	3,0	3,4	3,4	4,6	10,6
(8) Materias depositadas	2,0	2,0	2,0	4,0	4,0
Mobiliario	2,4	2,6	2,8	5,2	8,2
(9) Deudores diversos	4,4	7,0	9,6	5,4	5,6
TOTAL	**290,8**	**375,1**	**467,2**	**660,6**	**873,8**

*Este saldo se distribuye en las siguientes partidas afectas a la explotación.

Caja	0.6	0.4
Bancos	24	7
Depósitos a la vista	10	10

PRONASA. BALANCES

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PASIVO					
(10) Proveed.industriales	0,0	0,0	6,4	24,2	57,6
(11) Créditos bcrios. CP	2,0	2,0	12,0	24,4	49,4
Capital	80,0	130,0	130,0	130,0	130,0
(12) Proveed.comerciales	42,4	42,6	46,4	56,8	68,6
Depositantes de materias	2,0	2,0	2,0	4,0	4,0
Reserva social y legal	16,0	20,0	22,0	24,0	26,0
Reserva actualiz.activos	10,8	10,8	10,8	10,8	10,8
Reserva voluntaria	24,0	26,5	45,8	6,6	40,4
(13) Crédito bancario	0,0	0,0	0,0	150,0	150,0
(14) Impuestos a la renta	8,0	9,6	11,2	9,6	14,0
(15) Pérdidas y ganancias	22,6	23,8	24,4	5,0	31,4
(16) Préstamos accionistas	0,0	0,0	0,0	6,0	28,0
(17) Acreedores diversos	8,6	8,6	9,8	10,0	7,4
(18) Depreciación Acumulada	14,4	19,2	26,4	39,2	56,2
(19) Bancos pdte.dt.bcrio.	60,0	80,0	120,0	160,0	200,0
TOTAL	**290,8**	**375,1**	**467,2**	**660,6**	**873,8**

Extracto del informe sobre verificación del Balance cerrado en el año 5º. (Informe de Auditoría)

(0) Materias Primas y Auxiliares: Están correctamente valoradas al precio de compra.

(1) Terrenos: Están dedicados a la explotación propia de la empresa.

(2) Clientes: Dentro de esta partida se incluyen pedidos pendientes de facturar, saldos que deben los clientes que reponen fondos periódicamente, otros saldos materializados en letras -una parte de las cuales se lleva a descontar al Banco y el resto se mantienen en cartera hasta el vencimiento- y finalmente deudas contra clientes que se han retrasado en sus pagos.

El desglose de estos capítulos es el siguiente:

Años:	1º	5º
Entregas pendientes de facturación	21.2	10.4
Saldos en c/c	10.-	24.-
Documentos en cartera	30.-	152.-
Documentos descontados	60.-	200.-
Clientes morosos	0.6	9.-
	121.8	395.4

(ya está ordenado de menos líquido a más líquido)

(3) Productos en curso y acabados: El desglose es el siguiente:

Años:	1º	5º
Productos en curso	29.-	54.-
Productos acabados	5.4	8.6
	34.4	62.6

(4) Inversión obra social: Construcciones sociales en curso que no son exigidas por la explotación. Figuran valoradas correctamente.

(5) Valores cotizados en bolsa: Constituyen una utilización del disponible de la empresa que busca una mayor rentabilidad. Su valor actual es el del balance.

(6) Edificios e instalaciones industriales: El desglose es el siguiente:

Años:	1º	5º
Edificios	8.2	110.-
Instalaciones	4.2	159.6
	12.4	269.6

(7) Acciones de Eravi, SA: Representa la participación, con dominio, de esta sociedad, suministradora importante de materias primas en diversas fases del proceso productivo. (Ver enunciado de Caso).

(8) Materias depositadas: Material dejado a prueba por los suministradores. Se ha previsto su devolución inmediata.

(9) Deudores diversos: Esta cuenta representa diversas deudas ajenas a la explotación normal de la empresa.

(10) Proveedores industriales: El plazo medio de pago es de 2 años. Los pagos acordados con los proveedores de bienes de equipo son:

Año 6º : 17 millones
Año 7º : 17 millones
Año 8º : 17 millones
Año 9º : 6.6 millones

(11) Créditos bancarios a corto plazo: Son pólizas bancarias con vencimiento semestral.

(12) Proveedores comerciales: Son las facturas pendientes de pago por compras de materias primas de explotación.

(13) Crédito bancario: Estos créditos se consiguieron para construir el nuevo complejo industrial. Su devolución está prevista en 5 plazos anuales de 30 millones cada uno, a partir del 6º año.

(14) Impuestos a la renta: El pago ha de hacerse dentro del próximo ejercicio.

(15) Distribución de los resultados post impuestos:

Años:	1º	5º
Reserva voluntaria	12.-	26.-
Dividendos	10.6	5.4
	22.6	31.4

(16) Préstamos accionistas: Cantidades entregadas por los accionistas, cuya devolución será en julio y diciembre del año 6º y del año 7º, a razón de 7 millones en cada fecha.

(17) Acreedores divesos: Vencimiento inferior al año.

(18) Depreciación acumulada: Recoge no sólo las dotaciones anuales sobre el Activo Fijo a valor de costo original, sino también las dotaciones practicadas sobre actualización de Activos Fijos.

(19) Bancos, descuento bancario: Pasivo bancario contingente por documentos descontados que no han vencido al cerrar el ejercicio.

PRONASA

INFORMACION PARA ROTACIONES

	Año 1	Año 5
+ Stock final Prod.Acab.	5,4	8,6
- Stock inicial	6,1	8,4
+ Ventas a precio costo	701,0	1035,2
= Fabricación Acabada	700,3	1035,4
+ Stock final Prod.Curso	29,0	54,0
- Stock inicial	26,2	45,4
+ Fabricación acabada	700,3	1035,4
= Entrada en fabricación	703,1	1044,0
+ Stock final Mat. Prima	8,2	13,4
- Stock inicial	8,9	18,4
+ Mat. Prima utilizadas	693,5	1021,4
= Compras	692,8	1016,4

PRONASA - CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS

			Año 1	**Año 5**
1. Ventas netas			824.6	1350.6
2. Otros ingresos			2.4	2.8
TOTAL INGRESOS			**827.0**	**1353.4**
3. Personal			52.2	98.0
4. Transportes			12.0	24.6
5. Publicidad			13.4	
6. Materias primas y auxiliares			691.4	1012.8
7. Gastos varios comerciales			2.0	4.4
8. Consumos			10.4	26.2
9. Mantenimiento	8.0	10.6		
Impuestos s/explotación			1.6	9.2
Impagados				3.0
10. Resultado financiero neto			9.6	82.6
11. Varios			6.4	11.0
TOTAL GASTOS REALES			**793.6**	**1295.8**
RESULTADO BRUTO			**33.4**	**57.6**
12. Depreciaciones	4.6	17.0		
RESULTADO NETO			**28.8**	**40.6**
Impuestos sobre beneficios			6.2	9.2
RESULTADO POST IMPUESTOS			**22.6**	**31.4**

Notas a las partidas del Estado de Resultados de PRONASA

1. Ventas netas: Un programa informático permitía separar de las facturas enviadas a clientes, los productos que pertenecen a la rama de Congelados y Cecinas.

	Año 1	Año 5
Congelados	400	820
Cecinas	424,6	530,6
	824,6	1350,6

2. Otros ingresos: El importe del primer año se refiere a un canon pagado por una productora de cine a PRONASA por filmar unas secuencias de la película "El viudo Rius se jubila" en la parte antigua de la fábrica edificada por "el tata Chunchul". El importe del año 5 se refiere a los alquileres pagados a PRONASA por los ocupantes de las viviendas sociales (0,8) y a dividendos satisfechos por ERAVI, SA (2).

3. Personal: Esta cuenta encierra muchos conceptos diversos:

3.1)	Personal que trabaja a destajo en la planta de congelados	14,2	16,-
3.2)	Personal que trabaja a destajo para la planta de congelados	3,-	8,8
3.3)	Personal que trabaja a sueldo en almacenes, transporte interno y control fábrica	5,-	15,-
3.4)	Comisiones satisfechas a representantes por ventas de Congelados	1,6	5,4
3.5)	Comisiones pagadas a representantes por ventas de cecinas	2,4	7,8
3.6)	Personal que trabaja a sueldo en la planta de embutidos	4,8	8,4
3.7)	Personal que trabaja a destajo en la planta de embutidos	6,6	13,6

3.8) El Departamento comercial se había organizado en dos secciones especializadas en Congelados y Cecinas. Sus costos de personal se repartían así:

-	Congelados	1,6	3,-
-	Cecinas	6,-	8,-

3.9) La función de administración y dirección estaba centralizada

7,- 12,-

4. Transportes: Se contrataba este servicio con una empresa especializada, la cual efectuaba un presupuesto anual revisable al alza o a la baja en función de kilogramos transportados y distancias recorridas. El congelado era transportado por esta empresa especializada en camiones frigoríficos. Las cecinas se distribuían en camiones isotermos.

	Año 1	Año 5
Congelados	5,20	13,20
Cecinas	6,80	11,40
	12,--	24,60

5. Publicidad: En el año 1 la empresa no hacía publicidad. En el año 5 se empezó a hacer publicidad pero solamente para el capítulo de embutidos.

6. Materia Prima y auxiliares: A la salida de la sala de despiece se controlaba la carne que iba a los túneles de congelación o a la sala de fabricación de cecinas, de forma que podían conocerse estos costos por renglón.

	Año 1	Año 5
Congelados	349,-	635,-
Cecinas	342,4	377,8
	691,4	1012,8

7. Gastos varios comerciales:

	Año 1	Año 5
Comercialización de congelados	0,5	1,-
Comercialización de cecinas	1,5	3,4
	2,-	4,4

8. Consumos: Esta partida incluye gastos de teléfono, agua y energía. Este último concepto no se había podido relacionar con el volumen de producción ya que los túneles de congelación y colgadores móviles debían funcionar contínuamente, independientemente del volumen de carne que transportasen; tampoco se habían instalado contadores eléctricos y de agua independientes.

9. Mantenimiento

	Año 1	Año 5
Congelados	0,6	1,6
Cecinas	0,4	1,-
Fabricación común	7,-	8,-
	8,-	10,6

El Mantenimiento no imputable a fabricación se contabilizaba en gastos varios comunes. Su importe era muy bajo.

10. Resultado financiero neto: El contable de PRONASA resumía en la misma cuenta los gastos habidos por intereses devengados y los intereses a su favor por los saldos de liquidez habidos en bancos y cajas.

Intereses a n/favor	1,6	0,2
Intereses en contra	11,2	82,8
Neto contabilizado	9,6	82,6

11. Varios: Se refiere a un conjunto de pequeños gastos de índole diversa de los que pudo hacerse únicamente esta clasificación:

Gastos diversos de producción	4,4	8,-
Gastos diversos de admón.y direcc.	2,-	3,-
	6,4	11,-

12. Depreciaciones: Esta partida respondía a la depreciación de activos fijos de finalidades distintas:

12.1) Túneles de congelación	0,6	4,-
12.2) Colgadores móviles (chorizos, y embutidos)	2,-	7,-
12.3) Elementos fabric.comunes	1,5	4,5
12.4) Mobiliario oficinas adminis-trativas	0,5	1,5
	4,6	17,-

PRONASA **BALANCE ORDENADO**

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 5
INMOVILIZADO MATERIAL		
Funcional		
Terrenos	6,20	18,20
Edificios	8,20	101,00
Instalaciones Industriales	4,20	159,60
Maquinaria	48,60	60,80
Mobiliario	2,40	8,20
Acciones Eravi S.A.	3,00	10,60
Extrafuncional		
Viviendas sociales	0,00	10,80
INMOVILIZADO INMATERIAL		
Gastos de constitución	1,60	1,60
Gastos puesta en marcha	4,60	4,60
TOTAL INMOVILIZADO BRUTO	78,80	375,40
Stocks	42,60	76,00
Materias primas y auxiliares	8,20	13,40
Producto en curso	29,00	54,00
Producto acabado	5,40	8,60
Realizable funcional	121,80	395,40
Entregas pendientes facturación	21,20	10,40
Saldos en cuenta corriente	10,00	24,00
Documentos en cartera	30,00	152,00
Documentos descontados	60,00	200,00
Morosos	0,60	9,00
Realizable extrafuncional	11,00	5,60
Deudores varios	4,40	5,60
Valores cotizados en bolsa	6,60	0,00
Disponible	34,60	17,40
Caja	0,60	0,40
Bancos	24,00	7,00
Depósitos a la vista	10,00	0,00
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	210,00	494,40
Cuentas de orden	2,00	4,00
Materias en depósito	2,00	4,00
TOTAL ACTIVO BRUTO	**290,80**	**873,80**

PRONASA **BALANCE**

PASIVO	AÑO 1	AÑO 5
Capital social	80,00	130,00
Reservas	62,80	103,20
Reserva legal	16,00	26,00
Reserva actualización activos	10,80	10,80
Reserva voluntaria	36,00	66,40
TOTAL PATRIMONIO	142,80	233,20
Proveedores industriales, vtos a largo plazo	0,00	40,60
Crédito bancario, vtos largo plazo	0,00	120,00
Préstamo accionistas a largo plazo	0,00	14,00
TOTAL EXIGIBLE LARGO PLAZO	0,00	174,60
Proveedores comerciales	42,40	68,60
Proveedores industriales, vtos a corto	0,00	17,00
Impuesto a la renta	8,00	14,00
Póliza de crédito	2,00	49,40
Crédito bancario vtos a corto	0,00	30,00
Préstamos accionistas, vtos a corto	0,00	14,00
Dividendos a pagar	10,60	5,40
Bancos, por descuento bancario	60,00	200,00
Acreedores diversos	8,60	7,40
TOTAL EXIGIBLE A CORTO PLAZO	131,60	405,80
Depreciación acumulada	14,4	56,2
Cuentas de orden	2,00	4,00
Depositantes de materias	2,00	4,00
TOTAL PASIVO	290,80	873,80

PRONASA **ANALISIS PATRIMONIAL ESTATICO**

ACTIVO	AÑO 5	%
Inmov.material	369,2	45,38%
Inmov.inmaterial	6,2	0,76%
- Depreciación Acumulada	56,2	6,91%
ACTIVO FIJO NETO	**319,2**	**9,23%**
Stocks	76	9,34%
Clientes	395,4	48,60%
Extrafuncional	5,6	0,69%
Disponible	17,4	2,14%
ACTIVO CIRCULANTE	**494,4**	**60,77%**
TOTAL ACTIVO	**813,6**	**100,00%**

PASIVO	AÑO 5	%
Capital social	130	15,98%
Reservas	103,2	12,68%
CAPITAL PROPIO	**233,2**	**28,66%**
Exigible a largo	174,6	21,46%
Exigible a corto	405,8	49,88%
EXIGIBLE	**580,4**	**71,34%**
TOTAL PASIVO	**813,6**	**100,00%**

Endeudamiento		2,49
% ELP/Exigible		30%
% ECP/Exigible		70%
ECP Vto automático	268,60	66%
ECP Vto expreso	137,20	34%

PRONASA ANALISIS PATRIMONIAL DINAMICO

Cuadro diferencias contables	Año 1	Año 5	Diferencia
Inmovilizado	78,8	375,4	296,6
Stocks	42,6	76	33,4
Realiz.funcional	121,8	395,4	273,6
Realiz.extrafuncional	11	5,6	-5,4
Disponible	34,6	17,4	-17,2
TOTAL ACTIVO BRUTO	288,8	869,8	581
Capital social	80	130	50
Reservas	62,8	103,2	40,4
Exigible largo	0	174,6	174,6
Exigible corto	131,6	405,8	274,2
Fondo amortiz.	14,4	56,2	41,8
TOTAL PASIVO	288,8	869,8	581

EMPLEOS			FUENTES		
V.A		%	V.A		%
296,6	Inmov.	49,14%	5,4	-Realiz.extraf.	0,89%
33,4	Stocks	5,53%	50	Capital social	8,28%
273,6	Realiz.func.	45,33%	40,4	Reservas	6,69%
			41,8	Fondo Amort.	6,93%
			174,6	Exigible LP	28,93%
			274,2	Exigible CP	45,43%
			17,2	-Disponible	2,85%
603,6		100%	603,6		100%

PRONASA. RATIOS DE SOLVENCIA Y FONDO DE MANIOBRA

	Año 1	**Año 5**
Ratios de solvencia		
Ratio general AC/PC	1,60	1,22
Solvencia funcional (AC-Exfun)/PC	1,51	1,20
Solvencia libre (AC-ED)/(PC-ED)	2,19	1,43
Solv.libre func. (AC-ED-Exfun)/(PC-ED)	1,94	1,40
Tesorería (AC-Stock)/PC	1,27	1,03
Tesorería libre (CL+Disp-Mor-ED)/(PC-ED)	1,34	0,99
Fondo maniobra FM=AC-PC	78,40	88,60