

El plan de viabilidad

modelos y herramientas para su elaboración



El Plan de Viabilidad

2



economistas
Consejo General

**ELABORACIÓN DEL PLAN DE
VIABILIDAD**

CASO PRÁCTICO

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. La aceptación del encargo	4
1.1. Las características del cliente y del profesional	4
1.2. La carta de encargo	4
1.3. La carta de manifestaciones	9
2. Conocimiento del negocio y actividad	11
2.1. Datos básicos de la empresa	11
2.2. Datos básicos de la situación del mercado	17
2.3. Análisis dafo	18
2.3.1. Amenazas	18
2.3.2. Las principales oportunidades vienen ligadas a:	19
2.3.3. Las fortalezas de la empresa son principalmente:	19
2.3.4. Las debilidades de la empresa son:	19
3. Construcción del modelo. Determinación de las variables. Relaciones entre variables.	23
4. Fijación de las hipótesis. Hipótesis que afectan a variables exógenas. Hipótesis que afectan a variables operativas. Límites derivados del análisis DAFO que afectan al valor de las variables.	28
4.1. Hipótesis sobre variables exógenas	28
4.1.1. Índice de variación de precios	28
4.1.2. Tipo de interés	28
4.1.3. Tipo de cambio de divisas	28
4.1.4. Tipos impositivos	28
4.1.5. Coste de la Seguridad Social	28
4.1.6. Evolución prevista de los convenios salariales	29
4.1.7. Coste de la energía	29
4.1.8. Normativas medioambientales	29
4.1.9. Presencia de infraestructuras y sus efectos sobre el transporte	29
4.1.10. Evolución económica del país	29
4.1.11. Evolución demográfica del país	29
4.2. Variables de escenario pesimista:	29
4.2.1. Tipo de interés	29
4.2.2. Tipo de cambio de divisas	29
4.2.3. Coste de la energía	30
4.2.4. Normativas medioambientales	30

4.3.	Hipótesis y Variables operativas	30
5.	Introducción de los datos en el modelo	30
6.	Acciones y medidas que se plantea adoptar	31
7.	Desarrollo de las acciones potenciales	32
7.1.	Acciones	33
7.1.1.	<i>Preparación y presentación de un ERE</i>	33
7.1.2.	<i>Solicitud al FOGASA del pago de las indemnizaciones.</i>	42
7.1.3.	<i>Disminución de los alquileres</i>	42
7.1.4.	<i>Nuevas aportaciones de los socios</i>	43
7.1.5.	<i>Sacrificios solicitados a los acreedores</i>	43
7.1.6.	<i>Sacrificios solicitados a los clientes</i>	45
7.1.7.	<i>Sacrificios solicitados a las Administraciones: AEAT e INSS</i>	46
7.1.8.	<i>Búsqueda de nuevos socios</i>	46
7.1.9.	<i>Ventas de activos no necesarios</i>	47
7.1.10.	<i>Capitalización de deudas</i>	47
7.2.	Límites y posibilidades de cada una de las acciones previstas	47
7.2.1.	<i>Diferenciar tres grupos de acreedores</i>	48
7.2.2.	<i>Preparación y presentación del ERE</i>	48
7.2.3.	<i>Solicitud al FOGASA del pago de las indemnizaciones</i>	48
7.2.4.	<i>Disminución de las cuotas de alquiler</i>	48
7.2.5.	<i>Nuevas aportaciones de los socios.</i>	48
7.2.6.	<i>Sacrificios solicitados a los acreedores</i>	49
7.2.7.	<i>Sacrificio solicitado a los clientes</i>	49
7.2.8.	<i>Sacrificios solicitados a las Administraciones Públicas: AEAT e INS</i>	49
7.2.9.	<i>Ventas de activos no necesarios</i>	49
7.2.10.	<i>Capitalización de deudas</i>	50
8.	Negociación con los agentes	50
8.1.	Elección de los agentes	50
8.2.	Preparación de la propuesta (individualizada para cada agente o grupo de agentes)	51
8.3.	Elección del negociador.	52
8.4.	Resultado de las negociaciones	52
9.	Aplicación de medidas adoptadas y negociadas	53

1. La aceptación del encargo

1.1. Las características del cliente y del profesional

El primer aspecto que debe tenerse en cuenta para aceptar el encargo hace referencia a las limitaciones que pueden afectar a la correcta realización del trabajo. Dichas limitaciones se dividen en dos grupos: las que afectan al profesional y las que afectan al cliente.

En cuanto a las primeras, el profesional debe considerar su independencia y su capacidad, y a su vez, éstas deben ser analizadas desde el punto de vista de los conocimientos adecuados y de la capacidad de trabajo del equipo.

Por lo que se refiere a las limitaciones que afectan al cliente el profesional debe realizar un primer test de aceptación del mismo en el que debe valorar, ante todo, la solvencia moral del empresario, la trayectoria económica y financiera de la empresa y el cumplimiento de las formalidades que afectan a las fuentes de información económica y financiera de que dispone la empresa, es decir, que la contabilidad, los archivos documentales, la documentación fiscal, etc. cumple con las formalidades requeridas por los principios de diligencia y buena administración.

El segundo aspecto que debe operar en la aceptación del encargo hace referencia a la claridad en la determinación y definición de los objetivos del mismo, la suficiente dotación presupuestaria para financiar el encargo, y los recursos que la empresa pondrá a disposición del profesional.

1.2. La carta de encargo

Salvados todos estos aspectos, el profesional deberá redactar la carta de encargo en la que expresará claramente el objeto del encargo, con sus limitaciones si las hubiere; la información y sus fuentes requeridas a la empresa; la metodología de trabajo que se va a utilizar; el equipo con que cuenta; las limitaciones en la responsabilidad del profesional; el presupuesto para la realización del trabajo.

La carta de encargo que se ha confeccionado para el siguiente caso práctico es la siguiente:

PLAN DE VIABILIDAD
NEGOCIACIÓN PROPUESTA DE ACUERDO

- CARTA de ENCARGO -

(Ciudad), a X de XXXX de 20XX

EMPRESA, S.A.

Att. Miembros del Consejo y administradores.

Calle

08..... MUNICIPIO

Estimados señores:

Según lo convenido con ustedes, nos complace remitirles la propuesta de servicios profesionales a prestar por el equipo formado por FIRMA para realizar el **DIAGNÓSTICO INICIAL, EL PLAN URGENTE DE REFINANCIACIÓN, EL PLAN DE VIABILIDAD, SU IMPLANTACIÓN, SU NEGOCIACIÓN, Y LA APROBACIÓN DE LA PROPUESTA DE ACUERDO QUE PERMITA LA CONTINUIDAD DE LOS NEGOCIOS** de la sociedad arriba referenciada, que proponemos se realice de acuerdo con las fases siguientes:

- a) **Fase Preliminar**, que se concreta con la emisión de un diagnóstico previo cuyo objetivo es comprobar que existen condiciones para la viabilidad futura de la empresa o de alguna de sus unidades estratégicas de negocio. *La fase preliminar tiene una duración prevista de tres semanas.*

- b) Fase del Plan Urgente de Refinanciación, (PUR)**, que tiene como objetivo definir y alcanzar los acuerdos necesarios con los agentes implicados en la financiación a corto plazo de la empresa, a fin de restablecer los medios que permitan evitar la insolvencia y la necesidad de presentar demanda de concurso de acreedores. *El plazo previsto para la finalización del PUR, con los acuerdos adoptados, se establece en dos meses.*
- c) Fase de Estudio y Elaboración del Plan de Viabilidad**, que se inicia sólo en el caso de que el PUR tenga éxito y finaliza con la emisión de un informe de Plan de Viabilidad y una Propuesta de Acuerdo con los agentes estratégicos, enmarcado en un Plan Estratégico Global en el que se da cuenta de las condiciones que deben darse para que se produzca la viabilidad, se explicitan las hipótesis sobre las que se construyen los estados financieros previsionales (balances, cuentas de pérdidas y ganancias y tesorería), y se elaboran éstos últimos con un alcance de 5 años o ejercicios. Al completar el análisis emitiremos nuestro informe que contendrá nuestra opinión técnica sobre las condiciones que deben darse para la viabilidad empresarial, así como el conjunto de hipótesis de trabajo sobre las que se sustentan los estados previsionales de balances, cuentas de pérdidas y ganancias y planes de tesorería. Adicionalmente, les informaremos sobre las debilidades significativas que, en su caso, hubiésemos identificado en la evaluación del diagnóstico previo y que puedan afectar al desarrollo futuro del Plan de Viabilidad. *El plazo previsto para el estudio y elaboración del Plan de Viabilidad es de dos meses, a contar desde la consecución de los objetivos del PUR.*
- d) Fase de Negociación.** En paralelo a la Fase de Estudio se iniciarán las oportunas negociaciones con los agentes implicados en el Plan de Viabilidad para conseguir las adhesiones a la Propuesta de Acuerdo. El equipo profesional determinará el orden de las negociaciones y los agentes con los que deba negociarse. Además determinará el orden de las negociaciones con los acreedores y otros agentes como trabajadores, administración y clientes. *La fase de negociación no debe superar un plazo de tres meses, a contar desde la consecución de los objetivos del PUR*

Responsabilidades y limitaciones del Análisis

Realizaremos nuestro trabajo de acuerdo con las técnicas profesionales al uso. En consecuencia, con la información aportada por la empresa y si fuese preciso mediante entrevistas selectivas, obtendremos conocimiento de la información incluida en las Cuentas Anuales y en otros documentos internos que serán requeridos, evaluaremos las hipótesis sobre las que se obtendrán las previsiones, y consideraremos las estimaciones significativas realizadas por los diversos agentes implicados en la continuidad de la empresa, desde la propiedad hasta terceros interesados como clientes, proveedores, etc. Igualmente comprobaremos, mediante el estudio de documentación externa relacionada con el sector, la congruencia de las hipótesis con las previsiones realizadas por terceros independientes de la sociedad.

La opinión técnica del analista implica un mayor grado de fiabilidad en las previsiones, pero no incluye la predicción de sucesos futuros. Por lo tanto, la emisión de un informe sobre el Plan de Viabilidad no constituye una garantía absoluta sobre la viabilidad futura de la empresa aunque sí que minimiza los riesgos sobre la toma de decisiones empresariales.

Los papeles de trabajo preparados en relación con el análisis del Plan de Viabilidad son propiedad del analista, constituyen información confidencial, y los mantendremos en nuestro poder de acuerdo con las exigencias de la profesión. Asimismo, y de acuerdo con el deber de secreto profesional, nos comprometemos a mantener estricta confidencialidad sobre la información de la entidad obtenida en la realización del trabajo.

Aunque debería parecer obvio queremos remarcar que en la realización de nuestro trabajo mantendremos siempre una situación de independencia y objetividad.

Responsabilidades y limitaciones en la Negociación.

Realizaremos nuestro trabajo siempre mediante el establecimiento de unos límites previamente pactados con el órgano de administración.

Los acuerdos alcanzados serán también de obligado cumplimiento por parte del órgano de administración.

La totalidad de reuniones con los diversos agentes serán objeto de acta, en la que figurarán los asistentes y la representación con la que actúan, así como los acuerdos adoptados.

Responsabilidad y Manifestaciones de los Administradores.

Es responsabilidad de los administradores la entrega de la totalidad de la documentación solicitada en el proceso de análisis. En el caso de que la documentación solicitada no exista o sea poco fiable, la administración de la sociedad deberá indicarlo.

Es responsabilidad de los administradores de la sociedad el mantener un clima de confianza suficiente en el proyecto empresarial que permita alcanzar acuerdos en la fase de negociación.

Con objeto de facilitar una comunicación más efectiva, la sociedad designará al personal de ésta a quienes el analista deba dirigir las consultas necesarias para realizar su trabajo.

Honorarios y Facturación.

Con la entrada en vigor de la Ley 25/2009 de 22 de diciembre, "Ley Ómnibus", los honorarios se regirán por criterios de mercado por acuerdo entre las partes. No obstante se podría facturar según las siguientes fases:

- A la aceptación de la carta de encargo, en concepto de Provisión de Fondos. EL profesional podrá facturar la Fase Preliminar a la presentación del PUR, y, eventualmente facturará la prima de éxito del PUR una vez alcanzado el mismo. En caso de que no se alcance el éxito, se procederá a la devolución de la cantidad sobrante de la factura emitida por la fase preliminar.
- Al inicio del análisis y confección del Plan de Viabilidad, en concepto de Provisión de Fondos. El profesional facturará la realización del PV una vez presentado el informe final, momento en el que percibirá el resto de los honorarios acordados.
- Finalmente, y a medida que se alcancen los acuerdos previstos en el Plan de Viabilidad, mediante el proceso de negociación el profesional podrá emitir las facturas correspondientes.
- Todas las facturas incorporarán el IVA correspondiente.

Los importes acordados por las partes podrán incluir los gastos correspondientes a dietas y desplazamientos, pero no los gastos en que incurramos por su cuenta, en forma de suplidos.

Publicidad:

De no recibir negativa por su parte, la firma considera que está autorizada a dar a conocer su intervención en el asunto si tuviera interés público o jurídico. No nos autoriza a desvelar información relativa al asunto, que tendrá en todo caso carácter confidencial.

En caso de conformidad con los términos aquí expuestos, les agradeceríamos que nos devolvieran debidamente firmada la copia que les adjuntamos.

Por firma

Por empresa

xxxxxxxxxxx, socio

xxxxxxxxxxx, socio

Fecha

1.3. La carta de manifestaciones

Habida cuenta que el profesional precisa, para la realización de su trabajo, de información elaborada y entregada por la empresa, deberá exigir de ésta que elabore y firme una carta de manifestaciones en la que se expresen todos los aspectos relevantes relativos al conocimiento de los hechos reales y potenciales que sean determinantes para el devenir de la empresa.

La carta de manifestaciones que ha preparado y firmado la empresa es la siguiente:

CARTA DE MANIFESTACIONES

Nombre y Apellidos del profesional

En (ciudad), a xx de xx 20xx

Estimado señor:

En relación con el encargo profesional que le hemos asignado para la elaboración del Plan de Viabilidad de (Denominación Social) le manifestamos por la presente que, según nuestro leal saber y entender:

1. La dirección de la sociedad es responsable de la autenticidad y veracidad de la información facilitada y que consta solicitada por usted en la propuesta de servicios profesionales de fecha (fecha de la carta de encargo), aceptada por nosotros.
2. La información económica y financiera que ha servido de base para la elaboración del Plan de Viabilidad se ha obtenido a partir de los registros contables de la empresa, que reflejan la totalidad de transacciones, así como sus activos y pasivos y muestran la imagen fiel, la situación financiera y patrimonial y el resultado de las operaciones de la empresa de acuerdo con los principios y normas generalmente aceptados, aplicados uniformemente a la fecha de la aprobación de las Cuentas Anuales.
3. Asumimos íntegramente las hipótesis que afectan a las diversas variables económicas y financieras, tanto de ámbito macroeconómico, sectorial y empresarial que han constituido la base sobre la que usted ha elaborado el Plan de Viabilidad.

4. En ningún caso se ha limitado a cualquier profesional que haya participado en la elaboración del Plan de Viabilidad el acceso a todos los registros contables, contratos, acuerdos y documentación complementaria que se nos haya solicitado.
5. No tenemos conocimiento acerca de incumplimientos de la normativa legal de aplicación a la empresa que representamos cuyos efectos deban ser considerados en las Cuentas Anuales o puedan derivar en pérdidas o en la estimación de contingencias.
6. No existe ningún acuerdo entre los socios y/o administradores de la sociedad del que pudiera derivarse alguna alteración en las previsiones financieras y económicas que aparecen en el Plan de Viabilidad.
7. No tenemos conocimiento de la existencia de errores o irregularidades significativas que pudieran afectar a la formulación de las Cuentas Anuales.
8. La empresa no tiene en proyecto ninguna decisión que pueda alterar significativamente el valor contabilizado de los elementos del activo y le pasivo.
9. Entre el día de la aprobación de las Cuentas Anuales y la fecha de la presente carta de manifestaciones no se ha producido ningún hecho, que no hayamos puesto en su conocimiento que pudiera afectar significativamente a los valores que aparecen en las Cuentas Anuales.
10. La dirección de la sociedad espera que la totalidad de los elementos del activo corriente puedan ser utilizados en el curso normal de la actividad o vendidos o cobrados por el importe neto que figura en el balance.
11. La sociedad no tiene compromisos por pensiones de los que puedan derivarse obligaciones futuras que superen a las indicadas en las Cuentas Anuales entregadas y que puedan afectar al Plan de Viabilidad.
12. No hay gastos medioambientales ni litigios de este carácter, no se tiene conocimiento de responsabilidades significativas o de contingencias de actos ilegales o posiblemente ilegales.

Sr.....

(Consejero delegado u otra
persona con poderes
suficientes que representa
la sociedad)

2. Conocimiento del negocio y actividad

De las notas que se han obtenido en las diversas entrevistas (algunas de ellas previas a la aceptación del encargo) mantenidas con los órganos de dirección de la empresa, nombrados al efecto como interlocutores del equipo profesional, se ha realizado el siguiente ejemplo:

2.1. Datos básicos de la empresa

Se trata de la compañía Los Derivados del Caucho, S.A. (en adelante, DC), fundada hace 10 años con un capital social de 601.000 euros. Los socios fundadores, actuales socios de referencia, son dos personas físicas con las siguientes características: El señor A es ingeniero industrial y conoce bien el proceso productivo, así como el mercado, pues se ha relacionado continuamente con clientes, proveedores y algunos competidores. El señor B es un financiero, buen conocedor de la operativa bancaria, del mercado inmobiliario y la Administración Pública.

Producto:

La actividad de la compañía se ha ceñido a la fabricación y comercialización de productos derivados del caucho con aplicaciones en el sector del automóvil. En concreto, realiza piezas para el aislamiento acústico y térmico. Las posibilidades que tiene el producto para su aplicación en otros sectores (construcción, maquinaria, etc.) existen pero no han sido explotadas.

En los últimos tiempos, en los que el mercado del automóvil estuvo en auge, la compañía realizó grandes esfuerzos en innovación, en la búsqueda de mezclas que, sin menoscabo de la calidad final, incorporaran productos recuperados.

La compañía ha conseguido a lo largo de su historia introducir sus productos en la mayoría de los fabricantes de elementos aislantes, entre otras cosas gracias a la calidad del producto y de su servicio. Además, la empresa ha sabido mantener un núcleo de personas con elevados conocimientos técnicos y comerciales especializadas en el sector.

Como contrapartida a lo expuesto en los dos párrafos anteriores debe señalarse que en el período de auge del sector del automóvil la empresa no ha podido/sabido evitar que se consolidaran como costes fijos los derivados de los gastos de personal ni tampoco los aumentos de los costes salariales por encima de la media del convenio de su sector.

Activos no corrientes:

La compañía tiene como activos no corrientes, necesarios para la producción, los siguientes:

- Una nave industrial, en propiedad, de 5.000 metros cuadrados situada en un polígono industrial cercano a comunicaciones de primer orden, y cercano a núcleos de población con trabajadores suficientes y bien preparados para las labores requeridas. Dicha nave está preparada con todos los equipamientos técnicos y medioambientales necesarios para realizar la producción. El valor de adquisición fue de 2,3 millones de euros y la amortización acumulada hasta la fecha es de 324.000 euros.
- Una nave industrial, alquilada a una sociedad patrimonial propiedad de los mismos socios, de 3.500 metros cuadrados, ubicada junto a la primera, e igualmente equipada. El precio del alquiler es de 5€/m² al mes.
- Maquinaria especializada de última generación, agrupada en 6 líneas de producción con antigüedades que van de los 10 años a los 3 años. La vida útil de las máquinas es de unos 15 años. El valor de compra de cada una de las máquinas fue de 100.000 euros y el parque está compuesto por dos líneas de 10 años, dos de 5 años y dos de 3 años.
- Elementos de transporte interno (grúas-puente, carretillas elevadoras, etc.). El valor de adquisición, en conjunto, de dichos elementos asciende a 250.000 euros y su amortización acumulada es de 200.000 euros.
- Equipos, programas informáticos y mobiliario suficientes para la administración y la gestión de las compras, producción y ventas. Los valores de compra de cada uno de estos elementos han sido los siguientes:
 - Mobiliario: 60.000 euros
 - Programas informáticos: 36.000
 - Equipos para el proceso de información: 30.000 euros.
- Un laboratorio adecuado a las necesidades del control de calidad y útil para el desarrollo de nuevas formulaciones para obtener diversos derivados del caucho. El valor de compra de dicho laboratorio ascendió a 36.000 euros de los que se han amortizado ya 24.000 euros a razón de un 20% anual.

Las amortizaciones anuales que aplica la empresa se corresponden con las amortizaciones fiscales máximas.

Recursos humanos:

En cuanto a los recursos humanos, la empresa cuenta en la actualidad con la siguiente plantilla:

PUESTO TRABAJO	COSTE	COSTE SS	TOTAL	ANTIGÜEDAD
----------------	-------	----------	-------	------------

	BRUTO	SOCIAL	ANUAL	(AÑOS)
L1 RL T1	1.818,18 €	600,00 €	29.018,18 €	8
L1 RM T1	1.818,18 €	600,00 €	29.018,18 €	4
L1 FL T1	1.608,39 €	530,77 €	25.669,93 €	3,5
L1 RL T2	2.097,90 €	692,31 €	33.482,52 €	6
L1 RM T2	1.818,18 €	600,00 €	29.018,18 €	2
L1 FL T2	1.538,46 €	507,69 €	24.553,85 €	1,5
L2 RL T1	1.748,25 €	576,92 €	27.902,10 €	7
L2 RM T1	1.818,18 €	600,00 €	29.018,18 €	5
L2 FL T1	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	4,5
L2 RL T2	1.468,53 €	484,62 €	23.437,76 €	4,5
L2 RM T2	1.468,53 €	484,62 €	23.437,76 €	6,5
L2 FL T2	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	8
L3 RL T1	1.748,25 €	576,92 €	27.902,10 €	5
L3 RM T1	1.818,18 €	600,00 €	29.018,18 €	5
L3 FL T1	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	3,5
L3 RL T2	1.468,53 €	484,62 €	23.437,76 €	2,5
L3 RM T2	1.468,53 €	484,62 €	23.437,76 €	2
L3 FL T2	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	2
L4 RL T1	1.958,04 €	646,15 €	31.250,35 €	4
L4 FL T1	1.398,60 €	461,54 €	22.321,68 €	3
SOPORTE	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	4
L4 RL T2	1.748,25 €	576,92 €	27.902,10 €	3
L4 FL T2	1.398,60 €	461,54 €	22.321,68 €	6
SOPORTE	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	7,5
L5 RL T1	1.958,04 €	646,15 €	31.250,35 €	8
L5 FL T1	1.398,60 €	461,54 €	22.321,68 €	7
SOPORTE	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	4
L5 RL T2	1.748,25 €	576,92 €	27.902,10 €	3,5
L5 FL T2	1.398,60 €	461,54 €	22.321,68 €	4,5
SOPORTE	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	8
L9 RL T1	1.713,29 €	565,38 €	27.344,06 €	3

ELABORACIÓN DEL PLAN DE VIABILIDAD

CASO PRÁCTICO

L9 FL T1	1.398,60 €	461,54 €	22.321,68 €	2
SOPORTE	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	7
L9 RL T2	1.713,29 €	565,38 €	27.344,06 €	7,5
L9 FL T2	1.398,60 €	461,54 €	22.321,68 €	6
SOPORTE	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	7
AL MP	2.307,69 €	761,54 €	36.830,77 €	2
AL PA	2.307,69 €	761,54 €	36.830,77 €	1
CARETILLERO T1	1.888,11 €	623,08 €	30.134,27 €	1,5
CARETILLERO T1	1.608,39 €	530,77 €	25.669,93 €	4
TROQUELADO 1	1.328,67 €	438,46 €	21.205,59 €	3
TROQUELADO 1	1.538,46 €	507,69 €	24.553,85 €	5
INTERNO FABRICA	2.727,27 €	900,00 €	43.527,27 €	2
LABORATORIO PERSONAL	2.727,27 €	900,00 €	43.527,27 €	6
COMODIN1	2.307,69 €	761,54 €	36.830,77 €	8
COMODIN2	2.237,76 €	738,46 €	35.714,69 €	3
COMPRAS LOGISTICA PLANF	2.867,13 €	946,15 €	45.759,44 €	2
DIRECTOR FABRICA	8.800,00 €	1.000,00 €	117.600,00 €	8
COMERCIAL i&d CALIDAD				
CLIENTES	19.000,00 €	1.000,00 €	240.000,00 €	10
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	769,23 €	253,85 €	12.276,92 €	6
LABORATORIO	1.748,25 €	576,92 €	27.902,10 €	2
FINANZAS	2.097,90 €	692,31 €	33.482,52 €	3
ADMINISTRATIVO	909,09 €	300,00 €	14.509,09 €	3,5
GESTION DESPACHO	2.915,38 €	962,08 €	46.529,54 €	6
PRESIDENTE	19.000,00 €	1.000,00 €	240.000,00 €	10
TOTAL	133.911,19 €	31.746,69 €	1.987.894,57 €	

Activo corriente:

El activo corriente que mantiene la compañía se concreta en:

- Existencias de materia prima: la necesaria para 10 días de producción. Las referencias de materia prima alcanzan la cifra de 50 códigos distintos.
- Existencias de producto en curso: el tiempo necesario para la producción en fábrica es de 4 horas, contando la preparación de la mezcla, el tiempo de transportes internos y la propia extrusión. No obstante, el 25% de la producción está sujeta a procesos de acabado que han sido externalizados. El tiempo necesario para la entrega, la realización de los acabados y la recepción es de 3 días.
- Existencias de producto acabado: habida cuenta la necesidad de realizar producciones por lotes con una cantidad óptima para evitar los costes de espera de la preparación de las líneas, y teniendo en cuenta que cada cliente retira periódicamente las cantidades que precisa, los stocks promedio corresponden a 25 días de producto acabado.
- Saldos de clientes: el período medio de cobro a los clientes es de 95 días. Se considera que 200.000 euros, corresponden a saldos de clientes de dudoso cobro. El abc de clientes tiene la siguiente configuración:

Cliente	Porcentaje de ventas	Vencimiento promedio
A	17%	120 días
B	15%	110 días
C	12%	120 días
D	8%	60 días
E	5%	90 días
Resto (30 clientes)	43%	80 días

- Tesorería: 50 mil euros en 8 cuentas corrientes bancarias.

Pasivo no corriente:

Por cuanto se refiere al pasivo no corriente, la compañía mantiene los siguientes préstamos:

1. Préstamo hipotecario sobre la nave:
 - a. Principal: 1.500.000 euros
 - b. Principal devuelto: 173.000 €
 - c. Fecha de concesión: enero 2005
 - d. Interés: euribor + 3%
 - e. Periodificación: mensual

- f. Amortización: 20 años con carencia de 2 años en la devolución del principal.
 - g. Cuotas impagadas: 1
2. Préstamo con garantía hipotecaria sobre la nave alquilada (JR 1):
- a. Principal: 300.000 euros
 - b. Principal devuelto: 29.300 €
 - c. Fecha de concesión: enero 2009
 - d. Interés: euribor + 3%
 - e. Periodificación: mensual
 - f. Amortización: 15 años
 - g. Cuotas impagadas: 0
3. Préstamos de socios:
- a. Principal: 200.000 euros
 - b. Principal devuelto: 82.300 €
 - c. Fecha de concesión: junio 2008
 - d. Interés: euribor + 3%
 - e. Periodificación: mensual
 - f. Amortización: 6 años
 - g. Cuotas impagadas: 3

Pasivo corriente:

En cuanto al pasivo corriente, la estructura de financiación es la siguiente:

1. Pólizas de crédito y líneas de descuento, las siguientes:

La empresa mantiene 3 pólizas de crédito con un límite conjunto de 300 mil euros, cuyos detalles son:

Banco	Límite	Importe Dispuesto	Aval socios	Tipo interés
Banco 1	120.000 €	80%	Si	4,5%

Banco 2	100.000 €	100%	No	5%
Banco 3	80.000 €	100%	No	5,5%

La empresa mantiene 3 líneas de descuento con un límite conjunto de 600.000 euros, cuyos detalles son:

Banco	Límite	Importe Dispuesto	Aval socios	Tipo interés
Banco 1	200.000 €	90%	No	5%
Banco 2	240.000 €	100%	No	5%
Banco 4 (línea exportación)	1600.000 €	80%	Si	5%

2. Saldos de proveedores: el período medio de pago a los proveedores es de 92,3 días. El abc de proveedores tiene la siguiente configuración:

Proveedor	Porcentaje de compras	Vencimiento promedio
M	30%	100 días
N	24%	90 días
P	12%	120 días
Q	8%	90 días
R (Energía)	3,5%	30 días
Resto (15 proveedores)	22,5%	80 días

Los créditos de proveedores vencidos y no pagados ascienden a 500.000 euros.

Un proveedor importante es el de la energía, que cobra al contado y supone un 3,5% de la cifra de ventas, que se incluyen en el porcentaje de consumos directos.

3. Acreedores institucionales: la sociedad mantiene créditos con la Hacienda Pública, en concepto de I.R.P.F. por valor de 380 mil euros. Igualmente mantiene cuotas de la Seguridad Social sin pagar, por valor de 204.500 €.

Salarios pendientes: la sociedad adeuda a la totalidad de sus trabajadores la última paga doble devengada.

2.2. Datos básicos de la situación del mercado

La compañía DC opera en el mercado de las empresas auxiliares del sector del automóvil. Sus clientes son proveedores de los grandes fabricantes, que exigen sistemas *just in time*. A su vez, los proveedores de DC son filiales o distribuidoras de grandes compañías internacionales fabricantes de derivados del caucho sintético. Las competidoras de DC se ubican en Europa y no suman más de cinco compañías independientes. En consecuencia, DC se encuentra en mercados oligopólicos y oligopsónicos. Ninguno de sus competidores tiene capacidad operativa de producción para suministrar al mercado y, dadas las condiciones de éste, todas las empresas tienen recursos ociosos.

Desde la óptica financiera, ninguno de los competidores que operan en el sector mantiene una posición de fuerza frente a los demás. Las entidades financieras no se sienten presionadas por ninguna de las empresas del sector.

Las expectativas del sector son conocidas por todos los agentes y se fundamentan en la capacidad de recuperación del mercado del automóvil. No obstante, debe tenerse en cuenta que cada una de las empresas que opera en el sector está sujeta a distintas variables (legales, políticas, financieras, etc.) dependiendo del país en el que tiene su sede. No existe ninguna otra empresa del sector ubicada en España.

2.3. Análisis dafo

Bajo las premisas observadas en los puntos 1 y 2 anteriores, y siguiendo la metodología del cuestionario aplicado a diversas personas conocedoras del sector y de la empresa debemos elaborar el análisis DAFO. Una vez realizado el análisis DAFO se ha concluido que las Amenazas y Oportunidades que éste ofrece son las siguientes:

2.3.1. Amenazas

1. La dependencia del sector respecto de la industria del automóvil y su escaso poder de negociación ante sus clientes, de mucho mayor tamaño, y sujetos todos ellos a contratos muy estrictos e inflexibles.
2. La competitividad se basa en gran parte en el volumen. Esto da pie a que en situaciones de demanda escasa, la competencia entre las pocas empresas que componen el sector se acentúe hasta límites que pueden poner en peligro el margen operativo, bien sea por aceptar precios más bajos, bien sea por no alcanzar el punto crítico (break even).
3. La dependencia actual de los derivados del petróleo.
4. La evolución técnica hacia materias primas no dependientes del petróleo, que afectaría a la composición de los elementos que conforman el producto.
5. La previsible reducción de las necesidades de estos elementos en los vehículos de nueva generación con tecnologías que generan menos calor, menos ruido y menos vibraciones.

2.3.2. *Las principales oportunidades vienen ligadas a:*

- a) La capacidad productiva del sector que puede adaptarse a la obtención de commodities para otras industrias distintas a la del automóvil tales como aislantes para la construcción, componentes de calzado, etc.
- b) Las barreras de entrada son importantes y se basan en la propia estructura oligopólica del mercado y en la dificultad que encontraría un nuevo competidor para hacerse con una cuota de mercado significativa que le permitiera sobrevivir, dada la capacidad excedente que en estos momentos existe.

Del análisis de la especial situación de la empresa se derivan las siguientes conclusiones en relación con sus fortalezas y debilidades.

2.3.3. *Las fortalezas de la empresa son principalmente:*

- a) Cartera de pedidos
- b) Calidad reconocida por clientes y competidores
- c) Equipo profesional experimentado
- d) Gran esfuerzo en I&D&i en los últimos 3 años.

Estas fortalezas permiten a la empresa aplicar, en caso de un P.U.R. (Plan Urgente de Reconducción), medidas de espera a sus proveedores que se conviertan en fondos financieros con un reducido coste, ya que a muy corto plazo los clientes están sujetos a un fuerte grado de cautividad. Además, la empresa es capaz de negociar incluso con los competidores más directos, acuerdos de sustitución de producción para el caso de paradas momentáneas en la producción debidas a conflictos sociales, cortes en suministros energéticos, grandes reparaciones en maquinaria, etc.

La empresa, en momentos de dificultades financieras, puede optar por realizar exclusivamente los trabajos de transformación, obviando la necesidad de adquirir las materias primas, que pueden ser entregadas directamente por los clientes. Esta situación no es deseada por los clientes pero puede ser aceptada por un periodo de hasta 12 meses.

2.3.4. *Las debilidades de la empresa son:*

- a) Gastos fijos elevados en relación a las ventas
- b) Dificultades en la financiación

Se derivan de la necesidad de la producción *just in time*. Esta característica convierte la empresa en débil frente a las presiones de otros agentes, tales como trabajadores o proveedores. Estructuralmente, la empresa es la última de la cadena de producción, haciendo imposible, en el corto plazo, la externalización de procesos productivos que supongan una estructura más flexible de costos de acuerdo con la demanda existente. La evolución reciente de las ventas y las previsiones para los próximos meses confirman una reducción importante de las mismas.

El endurecimiento en el acceso al crédito dificulta la obtención de medios para financiar el posible retraso en los cobros, la reducción en los precios de venta y el redimensionamiento de la estructura productiva y no productiva, para adecuarla a la nueva situación.

Las conclusiones del análisis DAFO serán utilizadas posteriormente para determinar las limitaciones que se imponen en las distintas variables del modelo económico-financiero.

Las limitaciones al valor de las variables que se derivan de las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas obtenidas del análisis DAFO son las siguientes:

1. La amenaza número 1 se concreta en que los precios aplicados a los clientes no podrán aumentar por encima de la repercusión del aumento de las materias primas, la energía y los costes laborales, atendiendo a la ponderación que los mismos tienen actualmente en la función de producción y que se concretan en 60% de ponderación en materia prima, 3,5% en energía y 19,88% en coste de personal.

Se observa que en la hoja de hipótesis, el aumento del precio de venta a los clientes nunca supera la inflación.

2. La amenaza número 2 se concreta en que no se esperan aumentos de ventas derivados de la consecución de una mayor cuota de mercado. Las ventas sólo aumentarán en proporción al aumento del PIB y del sector del automóvil.

Se observa que el incremento anual de ventas, sin tener en cuenta la inflación, es cero en la hoja de hipótesis del modelo.

3. Las amenazas número 3 y 4 se concretan en la necesidad de realizar inversiones, bien sea en I+D, bien sea en la compra de materias alternativas investigadas y producidas por terceros que precisen de inversiones en la modificación de la maquinaria para su adecuado tratamiento. En todo caso, no se espera que aparezcan nuevos productos antes de 2 años. Es decir, a partir del tercer año será necesario invertir en la adecuación de la maquinaria, por un valor estimado del 20% del valor de la maquinaria.

Se observa en el apartado dedicado a inversiones de la hoja de hipótesis cómo se practica una inversión de 62.666,80 euros que representa el 20% del valor actual de las máquinas que

estarán operativas en el 2013. En la hoja de tesorería se añade a dicha cantidad el I.V.A. correspondiente.

4. La oportunidad nº1 se concreta en un aumento de la facturación de hasta un 10%, pero sus efectos no se espera que sean efectivos antes del tercer año. Este punto no entra en contradicción con la amenaza número 2, puesto que el aumento de facturación es debido a la aparición de nuevos mercados y no al aumento de la cuota de mercado en el sector del automóvil.

Se observa en la hoja de hipótesis del modelo un aumento del 5% de la cifra de ventas sin tener en cuenta la inflación en el año 2013. Obsérvese también, que en el año 2013 el número de personas contratadas aumenta para poder dar cumplimiento a estas nuevas necesidades de producción.

5. De la oportunidad número 2 se desprende una limitación cual es que el precio razonable que se pueda obtener por la venta de la maquinaria excedente será necesariamente bajo, y lo ciframos en un 25% de su valor de adquisición.
6. La fortaleza consistente en la capacidad de la empresa para solicitar con éxito a sus clientes que aporten la materia prima para su transformación y entrega está limitada al 50% de la producción y a un periodo de doce meses en los próximos tres años.

Se observa que en el modelo de la situación número 2 los consumos sobre ventas se encuentran reducidos, ya que al ser adquiridos, en parte, por los clientes, el porcentaje final de este ratio disminuye. Obsérvese también que la cifra de ventas disminuye en la misma cifra absoluta, sin tener en cuenta los efectos de la inflación.

7. De la debilidad primera se deriva que en los próximos dos años, y una vez aplicados los efectos del ERE, no se prevén modificaciones en la estructura salarial que impliquen una mayor productividad.

Se observa que la ratio coste salarial/ventas no disminuye, sino que se mantiene constante.

8. Los efectos de la segunda debilidad se concretan en un acceso limitado al crédito a corto plazo, por lo menos hasta que la empresa no presente unos fondos propios superiores al 15% del valor de su activo.

En efecto, esto se observa en el modelo en 2 variables distintas. Dado que el modelo no está diseñado para simulaciones en las que se modifique drásticamente el límite de descuento comercial concedido por los bancos, entonces deben hallarse soluciones que, por analogía, permitan alcanzar similar resultado. Así, la manera normal de considerarlo sería disminuir el periodo de cobro en la medida necesaria para simular el cobro anticipado a través del descuento bancario, y esto juntamente con la aplicación de los costes financieros del descuento bancario para lo que existe una variable específica. En nuestro caso, esto no es posible ya que la

modificación de la cantidad que los bancos permiten descontar no se corresponde con ningún valor de los que contempla el modelo relativo al promedio del periodo de cobro que se aplica a los clientes. Lo que proponemos es considerar que todos los clientes pagan en periodo máximo que tienen concertado y, paralelamente, consideramos que los bancos conceden pólizas de crédito por las cantidades descontadas. En este caso, se debe suprimir la variable relativa a los costes financieros del descuento bancario, pues en caso contrario se duplicarían dichos costes.

3. Construcción del modelo. Determinación de las variables. Relaciones entre variables.

Pasamos ahora a elaborar el modelo económico-financiero. Para ello, debemos establecer cuáles serán las variables y las relaciones entre ellas que conforman la estructura de dicho modelo.

Tratándose de una empresa productiva debemos conocer y modelizar la función de producción. Así, debe plasmarse en primer lugar la relación fundamental entre el output i los diversos inputs imprescindibles para obtenerlo.

Relacionamos a continuación las principales variables que afectan a dicha función de producción, no sin señalar que los datos de ingresos, costes y gastos que se han trasladado al modelo, en aras de su simplicidad, son aquellos que se informan expresamente con valor numérico en la relación que sigue, si no han sido informados en otro punto del presente documento:

3.1. Outputs por líneas de producción expresados en unidades de producto (Kg.) y en unidades monetarias (€). A los efectos del presente caso práctico se informa que las ventas en el ejercicio n-1 ascendieron a 13 millones de euros y las ventas esperadas para el ejercicio n son de 10 millones de euros.

3.1.1. Expresión de las ventas atendiendo a zonas geográficas de destino: 40% nacional y 60% exportación.

3.1.2. Expresión de las ventas atendiendo a clientes

3.1.3. Expresión de los ingresos por subproductos y derivados

3.1.4. Expresión de los ingresos por servicios relacionados

3.2. En el caso que analizamos los inputs básicos son los siguientes:

3.2.1. Las materias primas: el consumo de materias primas representa el 60% de la cifra de ventas.

Son susceptibles de diversas combinaciones para obtener productos con características diferenciadas.

3.2.2. La maquinaria e instalaciones: su coste debe ser tenido en cuenta como amortización.

3.2.3. El personal directo e indirecto de producción y su know-how: salarios + gastos sociales.

- 3.2.4. La energía: coste directo.
- 3.2.5. La superficie de producción y de almacenamiento: amortización.
- 3.2.6. Los elementos de transporte interno y el mobiliario de almacenaje: amortización.
- 3.2.7. Los controles de calidad: coste de salarios + amortización.
- 3.2.8. Envases y embalajes: coste directo.
- 3.2.9. El mantenimiento y reparación de los anteriores activos cuestan a la empresa 50.000 € al año.
- 3.2.10. Externalización de procesos productivos: coste directo.

3.3. El siguiente grupo de variables hace referencia a los costes necesarios para la distribución y venta del producto en el mercado.

- 3.3.1. Personal de marketing y ventas: salarios + gastos sociales.
- 3.3.2. Gastos de publicidad: 15.000 € anuales.
- 3.3.3. Gastos de distribución: 12.000 € anuales.
- 3.3.4. Gastos de transporte: 2% sobre la cifra de ventas.

3.4. A estas variables debemos añadirles aquellas que corresponden a los gastos de estructura necesarios para que la actividad pueda desarrollarse. Son los siguientes:

- 3.4.1. Administración y dirección de la empresa.
 - 3.4.1.1. Personal de dirección y administración: salarios + gastos sociales
 - 3.4.1.2. Equipos de proceso de información
 - 3.4.1.3. Superficie dedicada a la administración y dirección: amortización
 - 3.4.1.4. Suministros necesarios para la administración y dirección: 15.000 €
- 3.4.2. Gastos de licencias, seguros: 22.000 €
- 3.4.3. Tributos: 30.000 €
- 3.4.4. Servicios bancarios: 0,5% sobre la cifra de ventas

3.4.5. Servicios de profesionales: 30.000 €

3.4.6. Gastos de comunicación: 18.000 €

3.5. Incorporamos ahora al modelo las variables necesarias para obtener la financiación de todos los inputs anteriores

3.5.1. Obtención del capital propio y sus costes: intereses + dividendos.

3.5.2. Obtención del capital ajeno, a corto y largo plazo, y sus costes: intereses + comisiones.

3.5.3. Financiación a clientes: plazo + intereses capitales externos.

3.5.4. Financiación de proveedores: plazo + intereses capitales externos.

3.6. Por último, añadimos al modelo los beneficios y pérdidas con sus cobros y pagos derivados de operaciones no relacionados con la actividad corriente de la empresa.

3.6.1. Ingresos por venta de inmovilizado: cálculo precio potencial.

3.6.2. Gastos extraordinarios: cálculo coste potencial.

3.6.3. Otros ingresos y gastos financieros no operativos.

Todas estas variables deben ser definidas, y deben distinguirse según sea su carácter (exógenas y operativas, y éstas últimas pueden ser instrumentales u objetivo). Las relaciones entre ellas deben ser expresadas mediante fórmulas explícitas. Todo ello debe quedar recogido en un anexo al plan.

La base del estudio es siempre la cuenta de explotación. Deben conocerse las relaciones básicas y principales que afectan a la función de producción, y a la función de venta, y la función de gestión y administración generales.

A partir de este conocimiento profundo, se estará en disposición de conocer los flujos de tesorería esperados que serán generados por los ingresos y las desinversiones, y que serán necesarios para satisfacer el pago de los gastos y de las inversiones. Si los resultados esperados de los flujos de tesorería no son suficientes para obtener saldos positivos se precisará acudir a los diversos objetos del mercado financiero. Éstos adoptan la forma de aportaciones de capital; subvenciones varias; préstamos de socios; préstamos a largo plazo de entidades financieras o de terceros, con o sin garantías, éstas últimas internas o externas; préstamos a corto plazo con idénticas característica; créditos obtenidos de entidades

financieras, proveedores, terceros o anticipos de clientes; descuento comercial en todas sus formas posibles; etc.

Una vez conocido el resultado de la cuenta de explotación previsional y el cash flow se estará en disposición de construir los estados previsionales de balances de situación, a partir del balance actual¹. Para ello, deberán tenerse en cuenta las variables que afectan a:

3.7. Elementos del activo

- 3.7.1. Inversiones y desinversiones en activos no corrientes.
- 3.7.2. Vida útil de los activos no corrientes.
- 3.7.3. Rotación de las existencias de materia prima, de producto en curso y de producto terminado.
- 3.7.4. Plazo de cobro concedido a clientes.
- 3.7.5. Límite de seguridad de la tesorería.

3.8. Elementos del pasivo

- 3.8.1. Préstamos bancarios o de terceros a corto y largo plazo.
- 3.8.2. Plazo de amortización.
- 3.8.3. Garantías prestadas.
- 3.8.4. Plazos de pago pactados con proveedores.
- 3.8.5. Normativa fiscal aplicable a los plazos de liquidación de los diversos tributos.

3.9. Elementos del patrimonio neto

- 3.9.1. Ampliaciones y reducciones de capital.
- 3.9.2. Aportaciones especiales y cuentas en participación.
- 3.9.3. Repartos de dividendos.
- 3.9.4. Constitución de reservas especiales.
- 3.9.5. Subvenciones de capital esperadas y plazos de aplicación a las cuentas de resultados.

¹ Es necesario distinguir aquellos activos y pasivos que son operativos de los que son meramente interinos, y de los que son ociosos o innecesarios.

Por último, todo el modelo debe tener en cuenta una serie de variables exógenas que afectarán al resto de variables. Enumeramos las más importantes:

3.10. Variables exógenas

3.10.1. Índice de variación de precios.

3.10.2. Tipo de interés.

3.10.3. Tipo de cambio de divisas.

3.10.4. Tipos impositivos.

3.10.5. Coste de la Seguridad Social.

3.10.6. Evolución prevista de los convenios salariales.

3.10.7. Coste de la energía.

3.10.8. Normativas medioambientales.

3.10.9. Presencia de infraestructuras y sus efectos sobre el transporte.

3.10.10. Evolución económica del país.

3.10.11. Evolución demográfica del país.

4. Fijación de las hipótesis. Hipótesis que afectan a variables exógenas. Hipótesis que afectan a variables operativas. Límites derivados del análisis DAFO que afectan al valor de las variables.

Las hipótesis representan proposiciones plausibles que afectan y determinan el valor de las diversas variables que forman el modelo. Dichas hipótesis deben ser contrastables y, en la medida de lo posible, se debe explicitar la fuente de su obtención. Una modificación en una o varias hipótesis no modifica el modelo, sino sólo sus resultados previsionales.

En primer lugar, conviene determinar o fijar las variables exógenas. Para ello, es preciso disponer de información elaborada por servicios de estudios de entidades financieras o de la Administración, que nos informará acerca de la previsible evolución de variables tales como el índice de precios, los tipos de interés a corto y largo plazo, la evolución demográfica, el crecimiento de PIB, etc. Mediante el conocimiento de la legislación vigente y los programas electorales de los diversos partidos políticos, es posible realizar previsiones acerca de variables tales como los tipos tributarios, los costes de la Seguridad Social, normativas medioambientales, modificaciones en las infraestructuras, etc.

En nuestro caso, las hipótesis de las que partimos son las siguientes:

4.1. Hipótesis sobre variables exógenas

4.1.1. *Índice de variación de precios*

Se toman las previsiones elaboradas por FUNCAS (Fundación de las Cajas de Ahorros). En relación a la previsión de la evolución de precios de materias primas se toman los datos de los mercados de futuros.

4.1.2. *Tipo de interés*

Se toman las previsiones elaboradas por FUNCAS (Fundación de las Cajas de Ahorros).

4.1.3. *Tipo de cambio de divisas*

En relación a la previsión de la evolución del tipo de cambio entre divisas se toman los datos de los mercados de futuros.

4.1.4. *Tipos impositivos*

Se toman los tipos legales vigentes y las previsiones de modificación de tipos para el IVA previstos en los presupuestos generales del Estado. En cuanto al resto de impuestos, se considera que no variará el tipo respecto a la actualidad.

4.1.5. *Coste de la Seguridad Social*

Se considera invariable la fórmula de cálculo vigente en la normativa legal española vigente.

4.1.6. *Evolución prevista de los convenios salariales*

Se considera que no variarán por encima del IPC en los próximos 3 años.

4.1.7. *Coste de la energía*

La energía más consumida por la empresa es de tipo eléctrico tomada de la red nacional. Se considera que su precio no variará de forma diferente al IPC.

4.1.8. *Normativas medioambientales*

No se espera que las nuevas normativas que puedan aparecer afecten de forma significativa a los costes de producción actuales.

4.1.9. *Presencia de infraestructuras y sus efectos sobre el transporte*

No se espera que aparezcan nuevas infraestructuras que modifiquen sensiblemente los costes de producción.

4.1.10. *Evolución económica del país*

Se toman los datos de las previsiones de la OCDE.

4.1.11. *Evolución demográfica del país*

Se toman los datos del INE (Instituto Nacional de Estadística).

La consideración de hipótesis que afectan a variables exógenas, distintas a las establecidas como más probables, dará lugar a diversos escenarios que pueden considerarse más optimistas o pesimistas. En nuestro modelo consideramos un escenario normal y un escenario más pesimista, habida cuenta la crisis que atraviesa la economía nacional y las dificultades que se observan para superarla. Las variables que, a nuestro entender, configuran un escenario más pesimista son:

4.2. Variables de escenario pesimista:

4.2.1. *Tipo de interés*

En nuestro escenario pesimista el tipo de interés subirá diez puntos básicos más que el previsto en el escenario normal.

4.2.2. *Tipo de cambio de divisas*

En el escenario pesimista se apreciará el dólar respecto al euro un 10%, es decir, que pasará de 1,37 dólares/euro a 1,23 dólares/euro al final del primer ejercicio del modelo.

4.2.3. Coste de la energía

En nuestro escenario pesimista el precio de la energía eléctrica consumida por la compañía aumentará en un 5% en el segundo año del modelo. A partir de ese momento seguirán los incrementos previstos por el modelo.

4.2.4. Normativas medioambientales

En nuestro escenario pesimista se espera que, por aplicación de nueva legislación medioambiental, deban mejorarse los sistemas de extracción y filtro suponiendo una inversión de 80.000 euros en el cuarto año.

4.3. Hipótesis y Variables operativas

En segundo lugar, deberán determinarse las variables operativas. Para ello, es preciso establecer con claridad la relación, si es que la hay, entre las diversas variables.

Las variables operativas más importantes son las que determinan la función de producción. Y las relaciones entre ellas resultan de alteración improbable. Es decir, la relación entre las ventas y los costes directos asociados a las mismas tienden a basarse en coeficientes, módulos o ratios invariables en el corto y medio plazo. Estos coeficientes que expresan la relación entre las diversas variables de la función de producción son fruto de las hipótesis aceptadas y que deben quedar explicitadas y ser susceptibles de comprobación y validación. Por lo tanto, el equipo que elabora el Plan de Viabilidad debe conocer, mediante métodos de análisis suficientes, las relaciones entre las variables de la función de producción.

Las hipótesis sobre las relaciones entre las diversas variables operativas se han obtenido de los diversos estudios realizados por la dirección de la compañía, avalado por las estadísticas internas de producción. Éstas se acompañan en los anexos 1, 2 y 3 en forma de hojas de excel.

No obstante, las hipótesis más importantes son aquellas que afectan a las variables de pasivos financieros y comerciales. En efecto, el modelo deberá prever los acuerdos que se pretenden alcanzar tras la negociación con los diversos agentes (socios, dirección, trabajadores, banca, proveedores, otros acreedores, administraciones públicas, clientes, etc.).

Esto no significa que puedan realizarse previsiones basadas en la modificación de la función de producción, pero en tal caso deberá justificarse la aparición de nuevas tecnologías y la capacidad de la empresa para adquirirlas y aplicarlas. Los costes de adquisición, pruebas, aprendizaje de las nuevas tecnologías deberán explicitarse en el modelo.

5. Introducción de los datos en el modelo

Cada vez que se introducen nuevos valores a las variables del modelo es necesario analizar el correcto comportamiento del mismo. La introducción de la totalidad de los valores sin hacer comprobaciones a

cada paso impedirá encontrar posibles errores cometidos durante el proceso. Con la comprobación inmediatamente posterior a la introducción de datos en el modelo, se detectarán fácilmente los fallos u omisiones.

Una vez introducidos todos los datos y verificado el correcto funcionamiento del modelo, comprobaremos que el resultado obtenido, sobretodo en la previsión de tesorería, permite la viabilidad. No obstante, debe tenerse en cuenta que dicho resultado se basa en la aceptación por parte de todos los agentes de los objetivos que pretenden alcanzarse en la negociación.

Dada la dificultad de que se alcancen todos los objetivos con todos los agentes, el modelo nos será de gran ayuda para comprobar los efectos de las diferencias entre la negociación real y las previsiones que se habían formulado. A medida que avanzan las negociaciones, y una vez establecidos los valores que podrán alcanzar las variables cuyo valor depende de una negociación, el modelo nos irá indicando si se cumplen las condiciones de viabilidad.

De igual forma, el modelo nos servirá para, modificando las variables adecuadas, conocer los efectos con antelación al inicio de las diversas negociaciones, de forma que el negociador pueda conocer el límite a partir del cual el modelo entra en situación de inviabilidad. Por tanto, el modelo se convierte en el mejor simulador de las diversas situaciones en las que se puede encontrar el negociador.

6. Acciones y medidas que se plantea adoptar

En primer lugar, y desde el momento en que el equipo profesional ha sido designado, éste deberá plantear, junto con la dirección de la compañía, las acciones que se considera que pueden realizarse y que pueden tener efectos positivos en la resolución de los problemas económicos y financieros de la empresa. No significa que vayan a aplicarse ciertamente todas las medidas, ya que éstas deberán ser analizadas a la luz de su inclusión en el modelo para conocer los costes y los efectos que se prevea que tengan. Es posible que algunas acciones o medidas no resulten aplicables debido a que sus costes no puedan ser asumidos o sus efectos sean irrelevantes. Además, deberá analizarse si las medidas o acciones son aplicables, habida cuenta de los límites que impongan las circunstancias concretas determinadas en el análisis DAFO.

Una primera lista de acciones que se considera que pueden aplicarse es la siguiente:

- 6.1. Separar los acreedores en tres grupos a fin de negociar distintos sacrificios: Financieros, proveedores estratégicos, proveedores no estratégicos.

- 6.2. Preparar ERE. Despedir a los no necesarios proponiendo 20 días + plus que aparecerá en hoja de salarios y será pagado.
- 6.3. Preparar justificación para solicitar que sea Fogasa quien pague las indemnizaciones, con acuerdo de devolución en 8 años.
- 6.4. Disminuir gastos fijos. Entre otros el alquiler de la nave de los socios.
- 6.5. Alargar períodos de pago
- 6.6. Acortar períodos de cobro
- 6.7. Solicitar aportaciones a los socios
- 6.8. Vender activos no necesarios.
- 6.9. Iniciar conversaciones con las competidoras para aguantar huelgas.
- 6.10. Búsqueda de nuevos inversores.
- 6.11. Quita.
- 6.12. Espera.
- 6.13. Capitalización de deudas.
- 6.14. Acuerdos estratégicos con clientes.

7. Desarrollo de las acciones potenciales

Análisis previo

Diferenciar tres grupos de acreedores

La primera acción, responsabilidad del Consejero Delegado y del Director General, consiste en formar tres grandes grupos de Acreedores, a los que se solicitarán distintos sacrificios.

Los acreedores se clasificarán en tres grupos, atendiendo a las características que les distinguen en cuanto a su posición negociadora con la empresa. Los grupos son:

Entidades financieras:

En el que figurarán la totalidad de entidades de este tipo distinguiendo, para cada una de ellas, los créditos con privilegio especial y los créditos ordinarios, y entre éstos, los que están avalados y los que no.

Acreeedores estratégicos:

En el que se incluirán aquellos acreedores que por su calidad de proveedores de bienes o servicios imprescindibles para la empresa y cuya sustitución sea imposible o extremadamente costosa, pueden bloquear la continuidad de la actividad.

Acreeedores no estratégicos:

En el que se inscribirán aquellos acreedores, que sin cumplir los requisitos de los que componen los grupos anteriores, se entiende que su colaboración o cooperación será necesaria para alcanzar el convenio.

El tiempo para fijar la lista es de tres días, y para cada acreedor debe establecerse

- a) el grado de dependencia que tiene la empresa.
- b) el nivel del daño que ya se le ha infligido.
- c) la capacidad financiera que se le supone.
- d) el nivel de relaciones con su equipo directivo.
- e) los conflictos que se han dado entre las empresas en la historia.
- f) la mejor persona para negociar con la dirección del acreedor.

7.1. Acciones

7.1.1. *Preparación y presentación de un ERE*

La segunda acción, que se inicia inmediatamente y de la que se responsabiliza la D.G. con el responsable de RRHH, consiste en plantear un ERE de inmediato, que afecta a 12 trabajadores, que son los que en el presente están asignados a las líneas de producción L2 y L5 en sus 2 turnos de trabajo, que quedarán inoperantes. Todo ello en aras de adecuar los costes de estructura a las nuevas necesidades de la empresa.

El responsable de RRHH dispone de 3 semanas para aportar el proyecto de ERE ante la autoridad laboral y se le concede un presupuesto de 7000 euros para contratar los servicios de profesionales

externos que elaboren la documentación necesaria y defiendan los intereses de la empresa ante la administración, el comité de empresa, y los sindicatos.

Al final de las tres semanas debe haberse aprobado el ERE con los representantes de los trabajadores, con un límite de indemnizaciones que no supere los 25 días, con el tope de 15 mensualidades, en el bien entendido que los excesos sobre las cantidades que se deriven de la estricta aplicación de las normas de despido objetivo será aplicadas como cantidades salariales y no como indemnización. En caso de que no se pueda alcanzar dicha cifra, se acudirá a los tribunales con la cifra de 20/12.

En este caso, todos deben estar preparados para soportar una huelga, por lo que deberá preverse la posibilidad de que deban externalizarse determinadas producciones durante un tiempo a los efectos de que los clientes no rompan los stocks estratégicos. Los trabajadores no afectados por el ERE deberán ser informados con total objetividad de los peligros de la pérdida de confianza de los clientes. Igualmente deben ser informados de que en el peor de los casos deberá acudir a un concurso en el que las medidas a adoptar no será mejores para los trabajadores despedidos que las que pretenden aplicarse en el presente. Por tanto, debe señalarse que el PV está a disposición de los representantes de los trabajadores y de los sindicatos.

El estudio de los nuevos costes salariales y del coste del ERE se prevé que sea el siguiente:

ELABORACIÓN DEL PLAN DE VIABILIDAD

CASO PRÁCTICO

ANTIGÜEDAD (AÑOS)	Sección	PUESTO TRABAJO	COSTE		TOTAL ANUAL	ERE	IPC	días				
			COSTE BRUTO	SS SOCIAL				12	20	25		
8 P		L1 RL T1	1.818,18 €	600,00 €	29.018,18 €	1	22.145,45					
4 P		L1 RM T1	1.818,18 €	600,00 €	29.018,18 €	1	22.145,45					15 tope
3,5 P		L1 FL T1	1.608,39 €	530,77 €	25.669,93 €	1	19.590,21					
6 P		L1 RL T2	2.097,90 €	692,31 €	33.482,52 €	1	25.552,45					
2 P		L1 RM T2	1.818,18 €	600,00 €	29.018,18 €	1	22.145,45					
1,5 P		L1 FL T2	1.538,46 €	507,69 €	24.553,85 €	1	18.738,46					
7							0,00 €					
7 P		L2 RL T1	1.748,25 €	576,92 €	27.902,10 €	0	0,00 €	8.158,51 €	10.198,14 €			
5 P		L2 RM T1	1.818,18 €	600,00 €	29.018,18 €	0	0,00 €	6.060,61 €	7.575,76 €			
4,5 P		L2 FL T1	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	0	0,00 €	3.566,43 €	4.458,04 €			
4,5 P		L2 RL T2	1.468,53 €	484,62 €	23.437,76 €	0	0,00 €	4.405,59 €	5.506,99 €			
6,5 P		L2 RM T2	1.468,53 €	484,62 €	23.437,76 €	0	0,00 €	6.363,64 €	7.954,55 €			
8 P		L2 FL T2	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	0	0,00 €	6.340,33 €	7.925,41 €			
							0,00 €					

ELABORACIÓN DEL PLAN DE VIABILIDAD

CASO PRÁCTICO

ANTIGÜEDAD (AÑOS)	Sección	PUESTO TRABAJO	COSTE		TOTAL ANUAL	ERE	IPC	días		
			BRUTO	SS SOCIAL				20	25	15 tope
5 P		L3 RL T1	1.748,25 €	576,92 €	27.902,10 €	1	21.293,71	12	25	15 tope
5 P		L3 RM T1	1.818,18 €	600,00 €	29.018,18 €	1	22.145,45			
3,5 p		L3 FL T1	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	1	14.479,72			
2,5 P		L3 RL T2	1.468,53 €	484,62 €	23.437,76 €	1	17.886,71			
2 P		L3 RM T2	1.468,53 €	484,62 €	23.437,76 €	1	17.886,71			
2 P		L3 FL T2	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	1	14.479,72			
4 P		L4 RL T1	1.958,04 €	646,15 €	31.250,35 €	1	0,00 €			
3 P		L4 FL T1	1.398,60 €	461,54 €	22.321,68 €	1	23.848,95			
4 P		SOPORTE	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	1	17.034,97			
3 P		L4 RL T2	1.748,25 €	576,92 €	27.902,10 €	1	14.479,72			
							0,00 €			
							21.293,71			

ELABORACIÓN DEL PLAN DE VIABILIDAD

CASO PRÁCTICO

ANTIGÜEDAD (AÑOS)	Sección	PUESTO TRABAJO	COSTE		TOTAL ANUAL	ERE	IPC	días		
			COSTE BRUTO	SS SOCIAL				12	20	25
6 P		L4 FL T2	1.398,60 €	461,54 €	22.321,68 €	1	17.034,97 €			
7,5 P		SOPORTE	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	1	14.479,72 €			
8 P		L5 RL T1	1.958,04 €	646,15 €	31.250,35 €	0	0,00 €		10.442,89 €	13.053,61 €
7 P		L5 FL T1	1.398,60 €	461,54 €	22.321,68 €	0	0,00 €		6.526,81 €	8.158,51 €
4 P		SOPORTE	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	0	0,00 €		3.170,16 €	3.962,70 €
3,5 P		L5 RL T2	1.748,25 €	576,92 €	27.902,10 €	0	0,00 €		4.079,25 €	5.099,07 €
4,5 P		L5 FL T2	1.398,60 €	461,54 €	22.321,68 €	0	0,00 €		4.195,80 €	5.244,76 €
8 P		SOPORTE	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	0	0,00 €		6.340,33 €	7.925,41 €
							0,00 €			
							20.867,83 €			
3 P		L9 RL T1	1.713,29 €	565,38 €	27.344,06 €	1	17.034,97 €			
2 P		L9 FL T1	1.398,60 €	461,54 €	22.321,68 €	1	14.479,72 €			
7 P		SOPORTE	1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	1	0,00 €			
							0,00 €			

ELABORACIÓN DEL PLAN DE VIABILIDAD

CASO PRÁCTICO

ANTIGÜEDAD (AÑOS)	Sección	PUESTO TRABAJO	COSTE			TOTAL ANUAL	ERE	IPC	días		
			COSTE BRUTO	SS SOCIAL	20.867,83				20	25	15 tope
7,5 P	L9 RL T2		1.713,29 €	565,38 €	27.344,06 €	1	€	12	20	25	15 tope
6 P	L9 FL T2		1.398,60 €	461,54 €	22.321,68 €	1	€	17.034,97			
7 P	SOPORTE		1.188,81 €	392,31 €	18.973,43 €	1	€	14.479,72			
2							0,00 €				
2 P	AL MP		2.307,69 €	761,54 €	36.830,77 €	1	€	28.107,69			
1 P	AL PA		2.307,69 €	761,54 €	36.830,77 €	1	€	28.107,69			
							0,00 €				
1,5 P	CARETILLERO T1		1.888,11 €	623,08 €	30.134,27 €	1	€	22.997,20			
4 P	CARETILLERO T1		1.608,39 €	530,77 €	25.669,93 €	1	€	19.590,21			
							0,00 €				
3 P	TROQUELADO 1		1.328,67 €	438,46 €	21.205,59 €	1	€	16.183,22			
5 P	TROQUELADO 1		1.538,46 €	507,69 €	24.553,85 €	1	€	18.738,46			

ELABORACIÓN DEL PLAN DE VIABILIDAD

CASO PRÁCTICO

ANTIGÜEDAD (AÑOS)	Sección	PUESTO TRABAJO	COSTE			TOTAL ANUAL	ERE	IPC	días		
			COSTE BRUTO	SS SOCIAL	0,00 €				20	25	15 tope
2 E	INTERNO FABRICA		2.727,27 €	900,00 €	43.527,27 €	1	1,015	12	25	15 tope	
	LABORATORIO						33.218,18				
6 E	PERSONAL		2.727,27 €	900,00 €	43.527,27 €	1	33.218,18				
8 P	COMODIN1		2.307,69 €	761,54 €	36.830,77 €	1	28.107,69				
3 P	COMODIN2		2.237,76 €	738,46 €	35.714,69 €	1	27.255,94				
	COMPRAS						34.921,68				
2 E	LOGISTICA PLANF		2.867,13 €	946,15 €	45.759,44 €	1	€				
	DIRECTOR						107.184,00				
8 E	FABRICA		8.800,00 €	1.000,00 €	117.600,00 €	1	€				
	COMERCIAL i&d						231.420,00				
	CALIDAD						€				
10 C	CLIENTES		19.000,00 €	1.000,00 €	240.000,00 €	1	€				
	AUXILIAR						9.369,23 €				
6 E	ADMINISTRATIVO		769,23 €	253,85 €	12.276,92 €	1	21.293,71				
2 E	LABORATORIO		1.748,25 €	576,92 €	27.902,10 €	1	€				
3 E	FINANZAS		2.097,90 €	692,31 €	33.482,52 €	1	25.552,45				

ELABORACIÓN DEL PLAN DE VIABILIDAD

CASO PRÁCTICO

ANTIGÜEDAD (AÑOS)	Sección	PUESTO TRABAJO	COSTE			TOTAL ANUAL	IPC	días		
			COSTE BRUTO	SS SOCIAL	ERE			20	25	15 tope
3,5	E	ADMINISTRATIVO	909,09 €	300,00 €	14.509,09 €	1	11.072,73 €	12	20	15
		GESTION					0,00 €			
6	E	DESPACHO	2.915,38 €	962,08 €	46.529,54 €	1	35.509,38 €			
10	E	PRESIDENTE	19.000,00 €	1.000,00 €	240.000,00 €	1	231.420,00 €			
TOTAL			133.911,19 €	31.746,69 €	1.987.894,57 €			69.650,35 €		87.062,94 €
<hr/>										
			5.291,12 €							
			salario medio 2009				salario medio 2010			
producción	P		844.195,80 €	44 €			20.016,08 €			
comercial	C		228.000,00 €	1 €			231.420,00 €			
estructura	E		534.738,46 €	10 €			54.275,95 €			

En las columnas "días" 20 o 25 aparecen los cálculos de las indemnizaciones correspondientes a los trabajadores afectados por el ERE. En el modelo se considera que dichos trabajadores dejan de percibir los gastos salariales.

7.1.2. *Solicitud al FOGASA del pago de las indemnizaciones.*

El director financiero dispone de una semana para preparar la documentación necesaria para justificar ante el Fondo de Garantía Salarial que la empresa no dispone de suficientes medios financieros para hacer frente a las indemnizaciones que se derivan de la aplicación del ERE. En consecuencia, solicitará del Fogasa que acuerde el pago de dichas indemnizaciones mediante un convenio de recuperación, con repercusión del coste a la empresa, pactando un período de 3 años a fin de devolver las cantidades adelantadas por el Fogasa.

El director financiero calculará los diversos efectos financieros de los posibles compromisos que deban sujetar a la empresa con el Fogasa, de forma que aquel que finalmente se adopte pueda ser incorporado al plan de Viabilidad sin dilación.

7.1.3. *Disminución de los alquileres*

La dirección técnica de producción elaborará un informe detallado de las necesidades de espacio físico para la realización de la actividad en los próximos 5 años, bajo las hipótesis de producción previstas en el PV.

La dirección técnica elaborará su estudio partiendo de la hipótesis de que dispone de total libertad para establecer la mejor opción, calculando en todo caso los siguientes extremos:

- a) Metros cuadrados necesarios.
- b) Población de óptima ubicación teniendo en cuenta las comunicaciones, la proximidad del personal, etc.
- c) Coste del traslado a la ubicación óptima

La dirección técnica, mediante la contratación de los peritos oportunos, determinará igualmente:

- a) Coste del alquiler de la mejor ubicación alternativa
- b) Precio que, una vez libre y expedita la nave actual, puede obtenerse por su alquiler a personas independientes.

Con toda esa información, algún miembro del órgano de administración que no resulte incompatible con los intereses de los socios propietarios de la nave que actualmente se usa, iniciará la negociación con la propiedad de dicha nave para ajustar el alquiler al menor de los valores que se haya obtenido por la comparación entre los puntos a) y b) anteriores.

La propuesta que se plantea es que los alquileres, que ascienden a 210 mil euros anuales, pasen a ser de 160 mil euros anuales durante los próximos 4 años.

7.1.4. *Nuevas aportaciones de los socios*

Se encomienda al Presidente del Consejo de Administración que mantenga negociaciones con los socios a fin de que acuerden un aumento de capital que puede concretarse en la aportación de fondos líquidos o en la aportación de bienes inmuebles que posteriormente puedan ser utilizados como garantía para obtener nuevos préstamos. El efecto de dicho aumento de capital ha de ser doble. De una parte permitirá la obtención de fondos líquidos y de otra parte permitirá equilibrar los fondos propios de forma que se evite la obligación de disminuir el capital o de proceder a la disolución de la entidad.

Para el caso de que los socios aporten cantidades no proporcionales al actual reparto de la propiedad, se plantea que las aportaciones se realicen a valor nominal, sin prima de emisión. No se plantea una operación acordeón ni una disminución de la actual cifra de capital. Se entiende que la disminución de los fondos propios por debajo del valor del capital social, que aparecen en el balance, se compensan por el valor del fondo de comercio que permanece en la empresa.

Debe plantearse a los socios una cuestión de confianza. Parece evidente que si los socios no confían en la supervivencia de la compañía, resultará difícil que otros agentes implicados, a los que se solicitarán diversos sacrificios puedan confiar en las posibilidades de viabilidad de la entidad. Aquellos socios, cuya capacidad de aportación de nuevos fondos resulte agotada deberán expresarlo expresamente, mediante declaración firmada.

7.1.5. *Sacrificios solicitados a los acreedores*

Una vez determinados los grupos de acreedores, se plantearán reuniones individuales con cada uno de ellos a fin de plantearles las diversas opciones de quita y espera que se les solicita.

Para cada uno de los acreedores se plantea una ronda de tres reuniones.

En la primera se les expondrá el objetivo de la empresa y el sacrificio que se les solicita, explicando el sacrificio que se solicita a otros agentes, tanto del grupo al que pertenecen como del resto de grupos.

En la segunda se analizará su contrapropuesta y se negociará hasta alcanzar un acuerdo que se expondrá en un documento previo de intenciones y que será firmado por las partes.

En la tercera se formalizará el acuerdo de intenciones con un documento protocolizado y en el que se documentarán las garantías que se hubieren ofrecido y aceptado.

En la primera reunión se entregará a cada uno de los acreedores el Plan de Viabilidad de la empresa, de forma que todos y cada uno de los acreedores conozcan los sacrificios que se le solicitan y los sacrificios que se solicitan al resto de acreedores, según el grupo al que pertenezcan. Dicho PV deberá estar firmado por el equipo redactor y acompañado de un **informe IBR** elaborado por otra firma de

profesionales expertos independientes. El PV que se entregue a cada acreedor o agente no contendrá datos individualizados que no correspondan estrictamente al agente al que se entrega. El resto datos deberá ser tratados de forma agregada.

En el caso de que la mayor parte de los acreedores de uno de los grupos no acepte las propuestas preparadas, deberá realizarse una reunión conjunta en la que se exprese que la alternativa a los acuerdos propuestos pasa necesariamente por la presentación de un concurso necesario, a fin de que los acreedores evalúen las posibilidades de recuperación de sus créditos.

A cada uno de los grupos de acreedores se les planteará los sacrificios que a continuación se exponen:

Acreedores financieros:

Quita: 0%

Espera: Refinanciación de la deuda a corto plazo actual a 3 años, con carencia de pago de principal y de intereses de un año y con carencia de pago de intereses de un año más.

Nueva financiación: Aumento en las líneas de descuento de las pólizas de crédito hasta un total de 1,2 millones de euros. Dicho crédito se obtendrá mediante aportación de garantía real sobre los bienes mobiliarios de la empresa, y se realizará conjuntamente por todas las entidades financieras en proporción al riesgo no garantizado que asumen en la actualidad.

Acreedores estratégicos:

Finalmente, se ha considerado que son acreedores estratégicos cinco empresas, de las que dos son proveedoras de materia prima, otras dos son prestadoras de servicios externalizados y la última es la empresa que construye, repara y mantiene los moldes y matrices.

El acuerdo que inicialmente se les propondría sería el siguiente:

Quita: 10%

Espera: 2 años, pagándose la deuda de forma que en las facturas que se vayan produciendo a partir del momento en que se haya alcanzado el acuerdo, el pago se realice adicionalmente a la factura mediante la adición de un porcentaje igual a: factura del mes/facturación prevista en los próximos dos años.

Continuidad en el servicio y en la entrega: El acreedor estratégico se compromete a seguir sirviendo a la entidad los productos y servicios, con total normalidad.

Garantías: Se ofrece a los acreedores una opción de compra de una parte de las acciones de la compañía por la deuda que reste pendiente al final de los dos años de espera. A fin de asegurar la transparencia del proceso, el conjunto de acreedores estratégicos tendrá derecho a nombrar a un representante en el seno del consejo de administración de la compañía, con voz pero sin voto. El valor de la compañía se determinará de acuerdo a un procedimiento acordado de valoración realizado por

una firma independiente que será nombrada de mutuo acuerdo en el documento de “convenio” que se formalizará en la tercera reunión.

Acreeedores no estratégicos:

Finalmente, se ha considerado que la negociación con los acreedores no estratégicos se producirá con los veinte acreedores que suman mayor volumen de deuda. Con el resto de acreedores no se intentará pactar, y en consecuencia se considera, tanto en el modelo como en el Plan de Viabilidad en su conjunto, que no se les solicitará sacrificio alguno, es decir se intentará mantener su *status quo*.

Quita: 20%

Espera: 3 años, pagándose la deuda de forma que cada mes se satisfará 1/36 de la deuda pendiente en el momento presente.

Continuidad en el servicio y en la entrega: El acreedor estratégico se compromete a seguir sirviendo a la entidad los productos y servicios, con total normalidad.

Garantías: No se ofrecen garantías, salvo la firma de un contrato de cuenta en participación por el que en el plazo de 5 años, la acreedora tendrá derecho a participar en los beneficios de la empresa en un porcentaje igual a un 6% del cash flow libre que se genere.

7.1.6. Sacrificios solicitados a los clientes

Igualmente deberán realizarse reuniones con los clientes de forma que a cada grupo se le expongan los sacrificios que se espera que realicen a fin de conseguir la viabilidad de la empresa y la continuidad en los suministros.

Los grupos en los que se dividirán los clientes son dos: en el primero se incluirán aquellos clientes cuya dependencia de los productos de la compañía es más acentuada y en el segundo aquellos clientes que disponen de alternativas o sustitutos a los productos de la empresa o que los productos que comercializan con los materiales que les entrega la compañía representan un escaso porcentaje (directo e indirecto) en su volumen de negocio.

Con independencia del grupo al que pertenezcan, se les solicitará un esfuerzo para que planifiquen sus pedidos a lo largo del año, de forma que la empresa pueda conocer con una antelación mínima de tres meses los pedidos que realizarán en dicho período.

Adicionalmente, se solicitarán los sacrificios que a continuación se exponen a cada uno de los grupos:

Cientes cautivos

Pedidos mínimos: A cada cliente se les solicitará que realicen un pedido mínimo, a fin de minimizar los costes de preparación de maquinaria.

Plazo de pago: En el primer ejercicio se les solicitará que paguen las facturas con un máximo de 60 días de plazo desde la entrega del material.

Materia prima: El cliente, en el primer ejercicio deberá entregar o pagar la materia prima que será precisa para la elaboración de sus productos en el plazo de una semana antes de la entrada en producción. Evidentemente, la empresa solo obtendrá margen sobre el valor añadido, de forma que perderá margen bruto, aunque será a cambio de una mayor fortaleza financiera.

Control de calidad. La calidad del producto deberá superar la cota del 98%. En caso contrario los sacrificios solicitados al cliente no tendrán efecto.

Los efectos son visibles si se contempla una reducción en la cifra de ventas aparejada a una reducción en los consumos. Véase que la disminución en cifras absolutas idénticas implica una disminución de coste de los consumos que representa un menor porcentaje de consumo y, por ende, un mayor margen.

Cientes no cautivos

A los clientes de este grupo sólo se les solicitará el sacrificio de que paguen a 60 días desde la entrega del material.

7.1.7. Sacrificios solicitados a las Administraciones: AEAT e INSS

A través de los mecanismos habituales se solicitará de la administración de la AEAT y la del INSS que permitan el aplazamiento de pagos de cuotas devengadas en los impuestos de I.R.P.F. y en las cotizaciones patronales de la S.S.

Las garantías que se ofrecerán son las siguientes:

- Segundas hipotecas sobre bienes inmuebles de la compañía.

El aplazamiento solicitado será de 2 años, con pagos trimestrales. El tipo de interés aplicado será el legal, siendo éste el legal.

7.1.8. Búsqueda de nuevos socios

Se encarga expresamente al presidente del Consejo de Administración y al Administrador de la compañía para que inicien contactos con los brókeres adecuados para conseguir la entrada permanente

en la compañía de capital suficiente para mantener la actividad de la empresa durante los próximos ejercicios. Habida cuenta la situación de crisis en el sector se establece como plazo prudencial para la firma de alguna carta de intenciones un periodo de 2 años. Por tanto, es un encargo firme cuyos efectos no se contemplan en el horizonte temporal del presente estudio de Plan de Viabilidad.

7.1.9. Ventas de activos no necesarios

Las líneas de fabricación que han de quedar inoperantes son las L2 y L5, que son las que se adquirieron en el año 2000.

En el mercado existe una capacidad excedente en el momento presente.

No se plantea la venta a posibles nuevos competidores, a fin de no permitir su entrada.

Sin embargo, se puede considerar la venta a un competidor cuyo parque de maquinaria sea antiguo. Se plantea la posibilidad de que con la venta de la maquinaria a un precio asequible para el competidor pueda establecerse un pacto de no agresión en relación a determinados clientes y productos. También se plantea la posibilidad de acuerdos estratégicos de producción conjunta a fin de obtener costes unitarios más bajos a causa de aumentar las unidades producidas.

En tal caso, se espera que la venta se pueda producir en el mes de octubre del año 2012 y que el precio alcanzado sea de 50 mil euros (generando pérdidas).

7.1.10. Capitalización de deudas

A los solos efectos de mejorar la imagen de los fondos propios, pero sin que de ello se derive una entrada neta de fondos financieros, se plantea la capitalización de determinadas deudas a largo plazo que la entidad mantiene con sus socios.

Finalmente, la propuesta que se planteará a los socios se concreta en la capitalización del principal actual de los préstamos.

7.2. Límites y posibilidades de cada una de las acciones previstas

Una vez establecidas las acciones que se consideran potencialmente adecuadas para reconducir la situación económica y financiera de la empresa es necesario que el profesional, de acuerdo con la dirección de la compañía y mediante el adecuado uso del modelo ya construido, se plantee las respuestas a las siguientes cuestiones:

- a) ¿Es posible llevar a cabo la medida propuesta?

- b) En caso afirmativo, ¿exige un sacrificio al agente implicado que probablemente no sea aceptado por éste?
- c) En caso afirmativo, ¿existen sacrificios que se puedan plantear al agente y que la probabilidad de aceptación sea más elevada?
- d) En caso afirmativo, calcular el coste de aplicar la medida, así como los efectos positivos que pueda tener ésta en la cuenta de pérdidas y ganancias y en la previsión de tesorería.
- e) Por último, aplicados los costes y beneficios que se espera obtener de las medidas que con mayor probabilidad puedan ser aceptadas por los diversos agentes, deben preguntarse el profesional y la dirección de la empresa, si existe un margen prudencial que permita aceptar propuestas bajas por parte de los agentes en el proceso de negociación.

En respuesta a los planteamientos anteriores, el profesional y la dirección de la empresa han alcanzado las siguientes conclusiones:

7.2.1. Diferenciar tres grupos de acreedores

Se considera necesario realizar el trabajo de segregar a los acreedores en tres grupos bien diferenciados.

7.2.2. Preparación y presentación del ERE

Se considera que se puede alcanzar sin dificultades excesivas un acuerdo consistente en pagar una indemnización de 25 días por año de servicio con un tope de 15 mensualidades. La indemnización por despido afecta a 12 personas. Los efectos de dicho acuerdo se incorporan al modelo.

7.2.3. Solicitud al FOGASA del pago de las indemnizaciones

Habida cuenta de la escasa cifra relativa que supone el pago de las indemnizaciones no se considera imprescindible plantear al Fogasa dicha solicitud. Como consecuencia, los efectos no se incorporan al modelo.

7.2.4. Disminución de las cuotas de alquiler

Se planteará en el proceso de negociación la rebaja en el precio de los alquileres en base a los argumentos analizados. Sin embargo, se aceptará una rebaja de 50 mil euros anuales en el primer ejercicio y de cincuenta mil euros adicionales en el segundo ejercicio, volviéndose a pagar los precios actuales a partir del quinto año. Los efectos económicos y financieros han sido aplicados al modelo.

7.2.5. Nuevas aportaciones de los socios.

Se aceptará por parte de los socios que renuncien al cobro de las cuotas, intereses y principal, correspondientes al préstamo de 200 mil euros que aportaron en junio de 2008. Se les propondrá y se espera que lo acepten, que conviertan su crédito en aportaciones de fondos propios. Dicha circunstancia se encuentra recogida en el modelo económico financiero del Plan de Viabilidad.

7.2.6. *Sacrificios solicitados a los acreedores*

Una vez introducidos, inicialmente, los efectos económicos y financieros de los sacrificios que se ha planteado solicitar de los acreedores, se ha comprobado que dichos sacrificios resultan excesivos. En consecuencia, la dirección, de acuerdo con el profesional, propondrá, para su aceptación por parte de los acreedores, un acuerdo sobre las siguientes bases:

A los acreedores financieros:

- a) Renovación de las pólizas de crédito y
- b) aumento de los límites de descuento en un 30%, manteniendo las condiciones de comisiones e intereses.

Dado que la empresa se encuentra en el límite del cumplimiento de la limitación impuesta por las entidades financieras de no conceder nuevos créditos si no se alcanza un ratio del 15% de fondos propios sobre activos, deberá explicarse a dichas entidades financieras que los socios aceptan la capitalización de un crédito por 117.722 euros, lo que supone un aumento en los fondos propios que permite alcanzar la condición expuesta.

A los acreedores estratégicos y no estratégicos:

- a) Quita: 0%.
- b) Espera de 1 año respecto de 200 mil euros.
- c) Espera de 1,5 años respecto de 50 mil euros.

7.2.7. *Sacrificio solicitado a los clientes*

Se solicitará a los clientes que se consideren cautivos, y que representan el 30% del total de clientes, que durante los tres próximos ejercicios convengan en realizar los pagos de sus pedidos en un plazo de treinta días en lugar de los 90 habituales. Esto supone una financiación de capital circulante de 500 mil euros, sin coste financiero alguno, cifra que ha sido introducida en el modelo.

7.2.8. *Sacrificios solicitados a las Administraciones Públicas: AEAT e INS*

Dado que la compañía mantiene saldos deudores y acreedores con la AEAT solicitará de ésta que se compensen las cantidades de I.V.A y de I.R.P.F. Liquidándose en seis meses la diferencia a favor de la empresa. En cuanto a las cuotas impagadas a la Seguridad Social, se solicitará aplazamiento ofreciéndose en garantía hipoteca mobiliaria sobre las máquinas propiedad de la compañía.

7.2.9. *Ventas de activos no necesarios*

Teniendo en cuenta los efectos negativos que pudieran derivarse de la venta de los activos productivos a terceros, que podrían darles un uso contrario a los intereses de la compañía, no se plantea, por el momento, su venta. Ésta se planteará en el momento en que dicha enajenación pueda ir aparejada a unos compromisos estratégicos de cooperación entre la compañía y la potencial adquirente.

7.2.10. Capitalización de deudas

El sacrificio que se exige a los socios es la capitalización del principal de la deuda a largo plazo que en el presente permanece sin haber vencido. No obstante, la posibilidad de que a determinados acreedores se les planteen en el futuro que canjeen sus créditos por la toma de posiciones en el capital de la compañía no debe ser descartada y será planteada en el momento oportuno.

8. Negociación con los agentes

8.1. Elección de los agentes

La primera labor que debe realizar el equipo negociador es la elección de los agentes con los que se debe negociar. En este caso práctico nos referimos a una negociación previa a una hipotética situación concursal. Las características que deben tener los agentes con los que debe negociarse son:

- Que el resultado de la negociación tenga incidencia relevante sobre la actuación de la empresa.
- El negociador debe tener aspectos a ganar y aspectos a perder que dependan de la empresa.
- El fruto de la negociación pueda ser mostrado como un ejemplo y no pueda ser copiado por nuestros futuros oponentes
- El negociador debe tener autonomía de decisión y capacidad de acción.

Realizada la criba, y si existen diversos agentes para los que nuestros objetivos sean coincidentes, deberemos establecer un orden de prioridad, y para establecerla existen dos métodos, totalmente contrarios, entre los que el negociador debe optar una vez conocidas las características diferenciales entre los agentes. En primer lugar debe conocerse si existe algún agente cuya decisión sea concluyente para la continuidad de la empresa. Denominamos a éstos, agentes clave.

Si se alcanzan los acuerdos previstos con todos los agentes clave, entonces se deberá iniciar la negociación con el resto de agentes, siempre exponiendo el carácter positivo de la negociación con los agentes clave, ya que han mostrado el camino hacia el éxito de la reconducción.

En caso de no alcanzar acuerdo con la totalidad de dichos agentes clave, no será necesario continuar con la negociación. Los agentes negociadores deberán buscar la consecución de los objetivos

establecidos en el *second best* (o *plan B*). Es posible que no se alcancen acuerdos con los agentes clave pero sí que pueda llegarse al establecimiento de acuerdos marco que fundamenten el éxito de la negociación en la consecución de objetivos paralelos mediante la negociación con otros agentes no clave.

El segundo método, aplicable cuando no existen agentes clave, o cuando con éstos sólo se han alcanzado acuerdos marco sujetos al éxito de otras negociaciones, consiste en empezar negociando con los agentes más débiles para ir ganando los objetivos de forma que pueda exponerse ante los agentes más fuertes, o con mayores reticencias al acuerdo, el ejemplo de los éxitos alcanzados.

En nuestro caso práctico entendemos que son agentes clave:

- Nuestros dos principales proveedores de materia prima.
- La entidad financiera prestamista con garantía hipotecaria, que a su vez es la que ha concedido la mayor póliza de crédito y la que mantiene la línea de descuento de límite más elevado.

Por otra parte, entendemos que los agentes más receptivos con los que se debe negociar al principio, para asegurar el éxito de la negociación con los agentes más “duros” son:

- Los proveedores de herramientas y consumibles.
- Algunos clientes cautivos
- Los trabajadores.

8.2. Preparación de la propuesta (individualizada para cada agente o grupo de agentes)

Las propuestas de acciones deben ser redactadas con total claridad, exponiéndose la forma, la cantidad y el plazo en el que se espera que afecten al interlocutor. Estas propuestas, acompañadas del modelo económico financiero, deben ser entregadas al interlocutor en la primera reunión.

En nuestro caso, debemos preparar las reuniones con el principal proveedor de materia prima y con el banco que ostenta una garantía hipotecaria. Además deberá prepararse bien la reunión con los trabajadores y con dos proveedores de elementos consumibles.

La negociación con el proveedor de materia prima se basa en las propuestas que ya figuran en el apartado 7.4 anterior.

Por tanto, estamos dando cumplimiento al principio básico en la negociación, que consiste en que los sacrificios que se soliciten a los acreedores sean objetivables, y en la medida de lo posible que se expresen en cantidades de dinero, con plazos claros y garantías si las hubiere.

Información sobre el plan alternativo. Los acreedores deben ser conocedores de los planes alternativos para el caso de que no se alcancen los acuerdos necesarios que permitan la continuidad. Igualmente resulta conveniente que se expongan las consecuencias monetarias de los planes alternativos. En el presente caso, dado que el único plan alternativo es la presentación del concurso, debe darse información a los agentes con los que negociamos sobre los costes aparejados al concurso, que deberán ser asumidos por la empresa, en menoscabo de la capacidad financiera para satisfacer las deudas con los acreedores.

8.3. Elección del negociador.

Si en el seno de la empresa hay personas cualificadas que no se han “quemado” en el proceso anterior a la negociación y que mantienen intacta su solvencia moral, deben estar presentes en la negociación acompañando al miembro del equipo profesional que éste haya decidido, atendiendo a sus características personales, de forma que estas se adecuen a las del agente con el que se va a negociar. En caso contrario, la negociación debe llevarse a cabo por personas externas a la empresa, que expliciten que han sido contratadas para llegar a acuerdos y que, una vez alcanzados, serán asumidos mediante la firma del correspondiente contrato por la dirección y la administración de la empresa.

8.4. Resultado de las negociaciones

Tras las negociaciones oportunas, los acuerdos alcanzados que han sido debidamente protocolizados mediante contratos privados, son los siguientes, atendiendo a la numeración de las acciones previstas:

1. El ERE ha sido aprobado con una indemnización de 25 días por año de trabajo y con un tope de 15 mensualidades. No obstante, no se ha podido evitar que los trabajadores realizaran tres días de huelga.
2. Los propietarios de las naves han aceptado, finalmente, limitar sus rentas en 50 mil euros durante dos años, pero de ninguna manera han aceptado la posibilidad de disminuir en mayor medida los precios de su alquiler. En el tercer año aplicar 5€/m².
3. No se consiguen los objetivos de la negociación con Fogasa.
4. Los socios convienen en aportar fondos líquidos por valor de 100.000 € y en capitalizar su crédito a largo plazo.
5. Tras las negociaciones oportunas se ha concluido que los acreedores estratégicos no darán mayores facilidades que las que correspondan al 50% de los planteamientos entregados por la empresa. En el modelo (escenario número 3) queda recogido dicho extremo. Las quitas son aceptadas. La negociación con las entidades financieras finaliza con la aceptación por parte de éstas de aumentar las pólizas de crédito hasta 400.000 €, con la posibilidad de que se incrementen en 100.000 € más en el segundo año.

6. Por último, en relación con los sacrificios solicitados a los clientes, éstos aceptan lo planteado por la compañía.

9. Aplicación de medidas adoptadas y negociadas

La dirección de la empresa y todos los responsables de la aplicación del Plan de Viabilidad deben conocer las medidas que se adoptarán, el calendario de su aplicación y los recursos que podrán aplicarse a dicha implantación. Para ello, deberá elaborarse el cuadro de responsabilidad personal sobre cada una de las medidas y deberán establecerse reuniones para controlar el grado de ejecución de las medidas del plan.

El modelo será una herramienta importante para establecer los presupuestos económicos y financieros a los efectos del control de cumplimiento del plan.