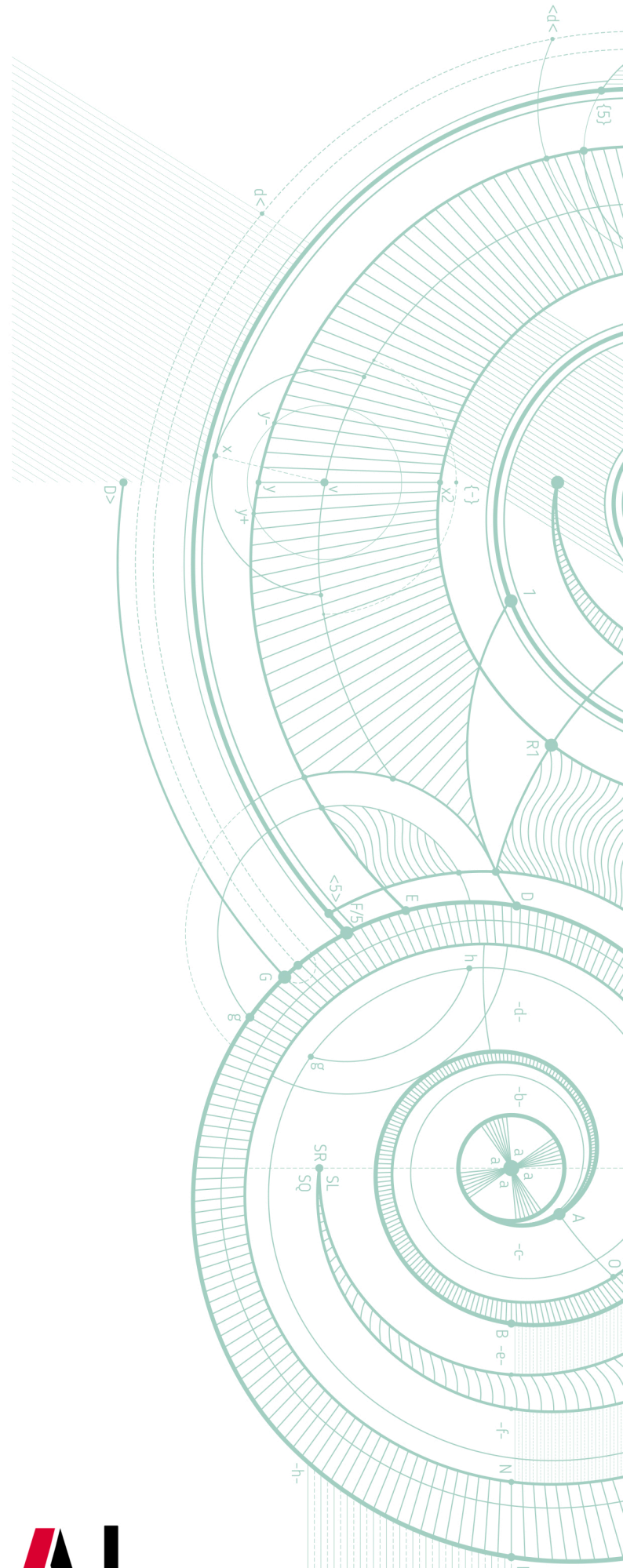


Cuaderno práctico nº 2

Planes de viabilidad



**CUADERNO PRÁCTICO SOBRE LOS
PLANES DE VIABILIDAD**

Autor: Salvador Bertran Codina

Economista desde 1975. Profesor de Microeconomía en la UB desde 1975 hasta 1983. Ejercicio libre de la profesión desde 1984. Auditor desde 1989. Actualmente no ejerciente. Su firma es miembro de CCJCC.

Fue presidente de la Comisión de trabajo del CEC "Tratamiento de las empresas en crisis". Miembro del primer Consejo director del RECC.

Coautor de las obras *El Plan de Viabilidad* y *Guía Práctica de la Administración Concursal* (ambas editadas por Profit). Coautor de la *Guía del Experto Contable nº 3. Planes de Viabilidad* (editada por el REC]).

ISBN: 978-84-17367-44-2

1ª edición: noviembre de 2022.

© Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España. España. 2022.



Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España

Paseo de la Habana 1, 28036 - Madrid

T +34 91 446 03 54 / e-mail: raj@icjce.es

www.icjce.es

El presente material pertenece al Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, se atribuyen a éste todos los derechos de explotación y otros conexos sobre el mismo en cualquier forma, modalidad o soporte.

El material debe utilizarse únicamente con fines de estudio, investigación o docencia, sin que pueda utilizarse por terceros para fines comerciales o similares. Por tanto, se prohíbe su copia, distribución, reproducción, total o parcial de este material por cualquier medio sin la autorización expresa y por escrito del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN DE LA GUÍA	1
PRÓLOGO Y AGRADECIMIENTOS	3
INTRODUCCIÓN A LA TERMINOLOGÍA USADA EN LA PRESENTE GUÍA	5
NOTA PREVIA RELATIVA A LOS CONCEPTOS DE PLAN DE VIABILIDAD Y PLAN DE REESTRUCTURACIÓN	10
I. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA GUÍA	15
1. Definición y características del Plan de Viabilidad	16
2. El economista, el experto contable o el auditor ante un Plan de Viabilidad.	20
3. Expertise y talentos necesarios	20
4. Tipos de encargo profesional	25
4.1. Tipos de Plan de Viabilidad	25
4.2. Diversos usos y usuarios del Plan de Viabilidad	28
4.3. Alcance y responsabilidades en la realización de un Plan de Viabilidad por parte del profesional	29
4.4. Requisitos exigibles al profesional	30
4.5. El trabajo técnico, las tareas de negociación y la función mediadora. Diferencias.	31
5. Documentos básicos de trabajo (definiciones y alcance)	32
5.1. Papeles de trabajo	33
5.2. Emisión de informes	33
II. ACTUACIONES PRELIMINARES	34
1. Solicitud de información previa	34
2. Preparación y realización de la primera entrevista	35
3. Aceptación del encargo	39
4. Carta de encargo y presupuesto	40

III.	LA PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	43
1.	Esencia de las actividades de planificación	43
2.	Conocimiento preliminar de la empresa	44
3.	Determinación de las áreas de trabajo y de los factores de riesgo	44
4.	Protocolo y su adecuación al caso concreto	47
5.	Papeles de trabajo	48
6.	Determinación del equipo	48
7.	Etapas y calendario	49
IV.	EL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	50
1.	Cuestiones previas	50
2.	El Balance de Situación actual, ajustado	55
3.	Los datos actualizados relativos a los Ratios Esenciales de Funcionamiento y Gestión de la empresa	56
4.	Las expectativas de variación de las diversas variables relevantes	62
4.1.	Variables exógenas	63
4.2.	Los elementos internos. Variables Operativas.	66
4.3.	Los tres vectores del conocimiento. Balance Actual. Diagnóstico. Análisis DAFO.	67
V.	EL MODELO DE ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES (MEP)	71
1.	Conceptualización del modelo	71
2.	Variables	71
2.1.	Variables exógenas	72
2.2.	Variables operativas	74
3.	Atributos esenciales de las hipótesis	77
4.	Estados financieros	79
5.	Alcance temporal y determinación de la periodificación	81
6.	Análisis de sensibilidad	83

7.	Algunas reglas de construcción del modelo	83
8.	El modelo con EEFPP básicos o primarios	87
9.	Acciones	89
10.	El modelo con EEFPP completos o finales	102
VI.	LA NEGOCIACIÓN	106
1.	El plan de negociación	107
VII.	EL CONTROL DE CALIDAD INTERNO Y LA ASUNCIÓN DEL PLAN POR PARTE DEL E.R.	154
1.	Procedimientos de Control de Calidad Interno	155
2.	Pruebas básicas de Control de Calidad	156
3.	Alcance de las pruebas de Control de Calidad	157
4.	Aceptación del Plan por parte del E.R.	158
VIII.	ANEXO 1: BREVE RECORRIDO POR LEY 16/2022, DE 5 DE SEPTIEMBRE, DE REFORMA DEL TEXTO REFUNDIDO DE LA LEY CONCURSAL	160
IX.	ANEXO 2: PAPELES DE TRABAJO	168

PRESENTACIÓN DE LA GUÍA

Nos complace presentar la Guía del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, (ICJCE), sobre *Planes de viabilidad*, elaborada por Salvador Bertrán.

Uno de los objetivos esenciales de la Comisión del Registro de Auditores Judiciales y Forenses (RAJ), según nuestro Plan Estratégico, es la prestación de servicios a sus miembros. Cuando llegó el momento de incorporar a la legislación nacional, las directivas europeas de insolvencia, detectamos la necesidad, además de ofrecer un amplio curso de reestructuración de empresas, de contar con una guía que facilitase la realización de los Planes de Viabilidad que se demandarían en un futuro con la aprobación de la nueva normativa.

La reciente reforma sufrida por el Texto Refundido de la Ley Concursal, mediante la Ley 16/2022, de 5 de septiembre, transforma radicalmente el procedimiento concursal, centrándolo, ahora, en intentar evitar anticipadamente que la empresa llegue al concurso de acreedores, básicamente mediante la reestructuración de esta, para lo que es necesario la realización y aprobación de lo que denomina los Planes de Reestructuración, que no son otra cosa que Planes de Viabilidad, pero que el legislador, renegando de anteriores denominaciones y redacciones, cambia de nombre.

La presente guía, realiza, a través de sus siete capítulos, un amplio y detallado análisis de todo el trabajo y planificación que conlleva la materialización de un plan de viabilidad; plan de viabilidad, no lo olvidemos, que deberá ser aprobado con posterioridad por un experto en reestructuración. El recorrido pasa detalladamente por todas las fases de la elaboración, a saber: las actuaciones preliminares, la planificación del trabajo, el conocimiento de la empresa, la preparación de estados financieros y la negociación con todos los operadores, sentando así las bases, que no un modelo, de lo que debe ser un plan de viabilidad.

Quiero agradecer desde aquí el apoyo recibido desde el Pleno del ICJCE para la realización de esta Guía, sin el cual no hubiese posible la publicación de esta, el trabajo de su autor, D. Salvador Bertrán,

la dedicación de todos los miembros de la Comisión del RAJ y de nuestro Departamento de Formación y el constante esfuerzo por sacar adelante este proyecto de Noemí de Córdoba, secretaria de la Comisión del RAJ.

Confiamos en que esta guía resulte de utilidad para el administrador concursal y el experto en reestructuraciones y les facilite su trabajo, en la preservación de los activos de la empresa, lo que, sin duda, beneficiará a la empresa, a sus acreedores y por ende, a toda la sociedad.

Eduardo Molina

Presidente del RAJ

PRÓLOGO Y AGRADECIMIENTOS

La presente Guía ha sido elaborado por encargo del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España. La oportunidad de su publicación coincide con la reforma de la Ley Concursal y la completa modificación de su libro segundo, que abre definitivamente la puerta a la elaboración profesional de Planes económico-financieros que tengan como finalidad la Viabilidad de la empresa que se encuentra en situación de insolvencia, sea ésta probable, inminente o actual.

El libro segundo de la Ley Concursal introduce el concepto de **Plan de Reestructuración**, que no es más que una nueva denominación del Plan de Viabilidad, aplicable a las medidas que se planea llevar a cabo cuando la negociación con los acreedores y otros interesados en la viabilidad de la empresa se lleva a cabo fuera del ámbito judicial, con la posibilidad de que los acuerdos alcanzados sean homologados judicialmente.

El estudio de los procedimientos para elaborar y presentar los Planes de Viabilidad (o Planes de Reestructuración) no es reciente, y existe una variada literatura teórica y práctica al alcance de los profesionales que se dedican a tales menesteres. Esta es una guía práctica y no constituye su objeto el análisis crítico de la totalidad o la mayoría de las obras que abordan el tema.

El autor, siendo plenamente consciente de ser el único responsable de cuantos errores, deficiencias y carencias puedan encontrarse en esta guía, debe agradecer el trabajo compartido y el apoyo recibido de compañeros que han contribuido decisivamente a su redacción. En especial agradece a sus socios Joan Rojas y Jordi Conejos, su permanente revisión crítica, realizada a lo largo de años de colaboración profesional. También agradece a los compañeros Raúl Lorente y Juan Lloret el haber compartido la redacción de en una guía más modesta en sus objetivos y publicada por el Registro de Economistas Contables. De ninguna forma puede dejar de agradecer a los compañeros Raimon Casanellas, Josep Casas, Mari Carmen Fernandez Sanchez, Ignasi Figueras Nadal, Roger Guarro, Javier Juan Reig, Josep M^º Raventós, Xavier Rodríguez Navarro, Montserrat Sagarra Fitó, Laura Torres

Grimalt la redacción de una obra colectiva que resultó inédita y que contiene el germen de la presente.

Salvador Bertran Codina

Autor de la Guía

INTRODUCCIÓN A LA TERMINOLOGÍA USADA EN LA PRESENTE GUÍA

En la medida en que no existe un corpus teórico que haya impuesto y/o consolidado una terminología unificada, nos proponemos introducir un glosario que defina los términos usados en la presente guía, a los solos efectos de clarificar conceptos y de facilitar su comprensión. En ningún caso tratamos de imponer el significado ni el uso de los términos aquí expuestos para la comprensión de otras obras de similar objeto.

ACTIVIDAD: En la presente guía, la palabra actividad se usa en su sentido literal cuando el contexto así lo requiere. Además, se utiliza la palabra actividad para determinar cada una de las diversas ramas de negocio que se distinguen del resto por estar afectadas por una Función de Producción concreta, o por un canal de distribución distinto.

ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES (EEFFPP): Son los Estados financieros contables que representan los datos futuros en el ámbito temporal del Plan. Conviene generar dos conjuntos de Estados Financieros Previsionales.

Los primeros son los que representan la previsión de las cuentas de la empresa si no se llevan a cabo las acciones previstas en el Plan. Se obtienen a partir del balance actual, convenientemente ajustado, y de las hipótesis más probables que afectan a las variables que conforman el estado de Pérdidas y Ganancias, así como a las hipótesis que afectan a las necesidades financieras y de inversión para mantener la actividad. A estas hipótesis se deben añadir las que afectan a la determinación del Circulante Operativo Neto.

Los segundos son los que presentan las cuentas previstas una vez modificadas las hipótesis en el sentido de que se exprese la aplicación de las diversas acciones propuestas en el Plan.

En todo caso, los EEFFPP son, como mínimo tres:

- balance previsional

- estado de pérdidas y ganancias previsional
- estado de flujos de efectivo previsional.

ESTADO DE FLUJOS DE TESORERÍA PREVISIONAL: A diferencia del estado de flujos de efectivo, en los Modelos de Estados Financieros se dispone de la información previsional como si se tratara de información obtenida en cada período. La consecuencia es que puede construirse un estado de orígenes y aplicaciones de fondos “previsional” sin tener que acudir al artificio de las fórmulas al uso para obtener el estado de flujos de efectivo. Esta es la razón por la que en la presente guía se usa esta denominación alternativa.

FÓRMULA: En el contexto del Plan, es equivalente a Relación.

HIPÓTESIS: Cualquier dato o conjunto de datos que se espera que afecte al valor de las variables. Se aplica también a cualquier variación que se espera que afecte a los valores de las variables.

KPI (INDICADOR DE GESTIÓN): Ratio entre variables que expresa la relación real existente entre éstas. Alguno de los objetivos del Plan puede ser modificar tals KPI a los efectos de optimizar el resultado o la generación de flujos de tesorería.

MODELO ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES (MEP): Es la construcción compleja que, en forma de Modelo obtenido mediante hojas de cálculo, incorpora la totalidad de variables, hipótesis que permiten dar valor a las variables, fórmulas que permiten obtener determinadas variables cuando se conoce el valor de las que constituyen su causa, fórmulas que permiten obtener el valor de determinadas variables en el futuro, conocidas las funciones de desarrollo basadas en proyecciones o prospecciones. Uno de los principales objetivos del profesional es la construcción de un Modelo adecuado, que tenga en consideración la totalidad de las variables e hipótesis, que impida la aplicación de valores ad-hoc sin que estén justificados, que obtenga los cálculos de forma ortodoxa atendiendo a las reglas y fórmulas de carácter contable, financiero y matemático.

RATIO: Cociente entre dos o más variables que muestra una constante que permita ser aplicada a la relación entre dichas variables en distintos momentos del ámbito temporal del modelo.

RELACIÓN: Fórmula o algoritmo que permite conocer el valor esperado de una variable a partir del valor que alcance otra u otras variables. Las relaciones afectan a todas las variables, con independencia del estado financiero y del ejercicio anual en el que se encuentren.

UNIDAD PRODUCTIVA: Se entiende por unidad productiva el conjunto de inputs que, de forma autónoma, pueden generar una actividad y que, son susceptibles de ser enajenadas de la empresa sin que el resto de actividades se vea obligada al cese.

VALORACIÓN DE LA EMPRESA EN FUNCIONAMIENTO Y EN LIQUIDACIÓN: Para el caso de que se pretenda el arrastre de la decisión de una parte de los acreedores sobre la totalidad de los mismos, constituye un deber del E.R realizar (o informar acerca de) la valoración de la deudora como empresa en funcionamiento.

Para el caso de que exista impugnación a la homologación del Plan, y a los efectos de comprobar que se cumple con el principio del interés superior de los acreedores, se deberá comparar el valor de lo que reciben (los acreedores) conforme al plan de reestructuración con el valor de lo que pueda razonablemente presumirse que hubiesen recibido en caso de liquidación concursal.

VARIABLE: Es cada uno de los ítems que se corresponden con alguno de los siguientes grupos:

a.- Integran los diversos Estados Financieros Previsionales y que deben tener un valor atribuido. Ej. Cifra de Ventas de un ejercicio.

b.- Constituyen índices o ratios que permitan obtener nuevos valores para las variables del grupo a) y que no aparecen en los EEFPP. Ej: Estacionalidad de las ventas a lo largo del ejercicio.

El origen de dicho valor puede ser:

Conocido y obtenido mediante la observación directa. Ej. El saldo actual en cuentas corrientes

Calculado a partir de hipótesis actuales: Ej. La cifra de costes de la Seguridad Social.

Calculado a partir de proyecciones. Ej. El coste del seguro de incendios del ejercicio n+3, calculado según valor actual + ipc acumulativo.

Calculado a partir de Ratios o kpi's. Ej: El monto de los stocks óptimos de producto acabado.

VARIABLE RELEVANTE: Son las variables cuya variación tiene efectos importantes en los resultados de la empresa o en la generación de flujos de tesorería.

VARIABLE EXÓGENA: Son las variables en las que los decisores de la empresa no tienen capacidad de modificar su valor. En consecuencia, sobre las mismas no pueden plantearse acciones

ENTORNO: Son aquellas variables exógenas relacionadas con las condiciones que hemos denominado PESTELE o STEEPLE

SECTOR: Son las variables exógenas que se corresponden con la realidad del sector en los ámbitos de la competencia, poder de negociación de los proveedores y/o clientes, ...

VARIABLE OPERATIVA: Son las variables cuyo valor puede ser modificado por decisiones del empresario o del equipo directivo. Constituyen la base sobre las que las acciones emprendidas por la empresa pueden afectar a la viabilidad de la misma.

VARIABLE OBJETIVO: Son aquellas cuyo valor puede verse modificado, pero no de forma directa. En general representan el eslabón más cercano a la determinación del resultado o de la generación de flujos de tesorería.

VARIABLE INSTRUMENTAL: Son aquellas variables cuyo valor puede verse modificado por decisiones de la dirección de la empresa o por los agentes implicados que acepten aplicar acciones previstas en el Plan. Constituyen la base sobre las que se aplican las acciones.

NOTA PREVIA RELATIVA A LOS CONCEPTOS DE PLAN DE VIABILIDAD Y PLAN DE REESTRUCTURACIÓN

La presente guía aparece en el contexto de una importante novedad de carácter jurídico, cual es la Reforma de la Ley Concursal y que afectará a las obligaciones y responsabilidades de aquellos profesionales que se vean implicados en su aplicación práctica, sea en calidad de profesionales contratados por partes interesadas en la consecución de acuerdos extrajudiciales de Reestructuración, sea en calidad de Expertos en Reestructuración, con funciones iguales o ampliadas a las que puedan realizar los antes descritos.

La Reforma de la Ley Concursal se concreta, entre otras, en una modificación sustancial del libro segundo, en el que se contemplan los procedimientos relativos a los acuerdos entre deudor y acreedores hasta su potencial homologación judicial. El calado de la reforma ha permitido a muchos autores hablar de un cambio de paradigma.

En el libro segundo de la LC se hace mención a los Planes de Reestructuración, de forma que no sean confundidos con los Planes de Viabilidad, término que en la propia Ley se ha destinado a identificar los Planes que necesariamente debe presentar el deudor, (o los acreedores personados que superen el 20% de la masa pasiva), al conjunto de acreedores para alcanzar la aprobación de un Convenio concursal (véase art 332 LC), cuando para el cumplimiento del Convenio se prevea contar con los recursos que genere la continuación, total o parcial, del ejercicio de la actividad profesional o empresarial.

La aprobación del Convenio se propondrá al Juzgado y será evaluada por la Administración Concursal, expresando un juicio acerca del contenido de la propuesta de convenio en relación con el plan de pagos y, en su caso, con el plan de viabilidad que la acompañe.

De la lectura de los artículos a los que se refiere la LC y que contienen las características que identifican a cada tipo de Plan, constatamos que las diferencias son básicamente jurídicas y se refieren a los aspectos procedimentales que deben ser llevados a cabo por los profesionales que actúen en cada caso.

Pasamos a detallar tales diferencias:

-En los artículos del Libro primero dedicados a la propuesta y admisión del Convenio así como a su evaluación y adhesión u oposición, las referencias al Plan de Viabilidad se circunscriben al contenido mínimo de éste. En su redacción textual dice así:

“art 332: El Plan de Viabilidad.

1.- Cuando para el cumplimiento del convenio se prevea contar con los recursos que genere la continuación, total o parcial, del ejercicio de la actividad profesional o empresarial, la propuesta deberá ir acompañada, además del plan de pagos, de un plan de viabilidad en el que se especifiquen los recursos necesarios, los medios y condiciones de su obtención y, en su caso, los compromisos de su prestación por terceros.

2.- Los créditos comprometidos por acreedores o terceros que se concedan al concursado para financiar la continuidad de la actividad se satisfarán en los términos fijados en el propio convenio.”

Por el contrario, las referencias al Plan de Reestructuración son expresivas de un contenido mucho más amplio. En efecto, podríamos señalar que el legislador pone el concepto de Plan de Reestructuración al mismo nivel que el del Convenio, en el sentido de que ambas son instituciones que deben ser elaboradas, presentadas, evaluadas y aprobadas. Es decir, de la misma forma que la solución del concurso es el convenio o la liquidación, y a falta de aprobación del convenio solo se puede plantear la liquidación, la solución del derecho preconcursal es el Plan de Reestructuración. Y

en su ausencia, si la insolvencia de la deudora es actual o inminente, deberá acudir al concurso (que solo podrá ser de liquidación), y en caso de insolvencia probable, la deudora deberá decidir entre continuar su actividad en las condiciones previas a la comunicación de Apertura de negociaciones o presentar concurso, en el que cabría tanto un convenio como la liquidación.

En este contexto, el Plan de Viabilidad resulta ser un elemento no esencial en el Convenio pero sí en el Plan de Reestructuración. En efecto, puede plantearse un Convenio en el que no se precisen de los fondos de tesorería generados por la propia actividad, con lo que bastaría que el convenio se apoyara en un plan de pagos aceptado por los acreedores. Pero las menciones 9ª y 10ª del art 633, relativas al contenido del Plan de reestructuración son expresivas de la necesidad de elaborar un Plan de Viabilidad. Las recordamos:

9ª.- Las medidas de reestructuración operativa propuestas, la duración, en su caso, de esas medidas y los flujos de caja estimados del plan, así como las medidas de reestructuración financiera de la deuda incorporando la financiación interina y la nueva financiación prevista en el plan de reestructuración, con justificación de su necesidad y, en su caso, las consecuencias globales para el empleo, como despidos, acuerdos sobre reducción de jornada o medidas similares

10ª.- La exposición de las condiciones necesarias para el éxito del plan de reestructuración y de las razones por las que ofrece una perspectiva razonable de garantizar la viabilidad de la empresa, en el corto y medio plazo, y evitar el concurso del deudor

Estas condiciones impuestas al Plan de Reestructuración no son más que la expresión de lo que hemos venido en denominar Plan de Viabilidad.

En nuestra opinión, y a los efectos del trabajo profesional que deban realizar los Expertos en Reestructuración, debe tenerse en cuenta que el Plan de Reestructuración es un procedimiento preconcursal en el que se precisa del Plan de Viabilidad, y los requerimientos de actuación

profesional a la hora de aceptar un encargo para preparar un Plan de Reestructuración deberán tener en cuenta que, de los requisitos previstos en las 12 menciones indicadas en el art 633, las referidas a la 9ª y la 10ª se corresponden con la elaboración de un Plan de Viabilidad y que dicho Plan debe realizarse por un experto en dicha materia, mayormente un economista o un auditor.

Evidentemente existen requisitos de carácter práctico que deben ser realizados o supervisados por el experto en Reestructuración y que no son necesarios en un procedimiento de aprobación de un convenio concursal. Nos referimos a la formación de las clases, al recuento de mayorías en cada clase, a la opinión que deba expresar el ER acerca de determinadas acciones que puedan proponer el deudor o los acreedores, etc.¹

Repetimos que tales requerimientos de carácter práctico a los que hemos aludido constituyen un “añadido” a la actuación profesional que no se corresponde, estrictamente, con la elaboración y negociación de un Plan de Viabilidad, aunque no es menos cierto que se precisan de determinados conocimientos y técnicas que, habitualmente, son usados por auditores y censores de cuentas. Así, el recuento de mayorías precisa de conocimientos claros para distinguir entre clases de créditos y, una vez separados por clases, contar los que corresponden a los diversos acreedores sin que se confundan los créditos ciertos de los contingentes, o los créditos actuales de los potenciales. Además, existen créditos que, por su naturaleza, son variables en el tiempo (los derivados del descuento de efectos, o los propiamente comerciales con proveedores).

Una cuestión adicional importante es la que se refiere a la posibilidad de que, en el seno del procedimiento, el Experto en Reestructuración deba informar acerca de la valoración de la empresa deudora como propietaria de una unidad productiva en alguna de estas dos situaciones: a) en

¹ Algunas de estas actuaciones profesionales son realizadas -en el ámbito concursal- por la propia AC. En la medida que tal figura no puede existir en el ámbito de aplicación del libro segundo de la LC, su realización recae en el profesional del ámbito de la auditoría o de la economía contratado por la deudora, en el equipo jurídico contratado por el promotor del Plan de Reestructuración o en el E.R. nombrado por el juez a propuesta de alguno de los promotores del Plan. Es de notar que la ley hace mención “al auditor”, cuando no existe la obligación de que determinados actos sean llevados a cabo por el E.R., sin que se exprese que éste debe ser el auditor de la empresa. Por lo tanto, se entiende que cualquier auditor al que se solicite su intervención para realizar los servicios profesionales requeridos por la, ley debe ser suficiente.

funcionamiento o b) susceptible de ser enajenada en un procedimiento alternativo de liquidación de activos.

No se encarga al E.R la realización de dicha valoración, pero en todo caso deberá emitir informe sobre dicha valoración. En consecuencia, sea el propio Experto o sea otra persona la que haya realizado el informe de valoración, el experto deberá tener conocimientos relativos al procedimiento de valoración y a la metodología más adecuada para cada tipo de empresa y situación.

En efecto el art. 639 de la Ley 16/2022. De 5 de septiembre, de reforma del texto refundido de la Ley Concursal, (en adelante LC) dispone.

Artículo 639. Requisitos para la homologación del plan de reestructuración no aprobado por todas las clases de acreedores.

Como excepción a lo previsto en el ordinal 3.º del artículo anterior, también podrá ser homologado el plan de reestructuración que no haya sido aprobado por todas las clases de créditos si ha sido aprobado por:

1.º Una mayoría simple de las clases, siempre que al menos una de ellas sea una clase de créditos que en el concurso habrían sido calificados como créditos con privilegio especial o general; o, en su defecto, por

2.º Al menos una clase que, de acuerdo con la clasificación de créditos prevista por esta ley, puede razonablemente presumirse que hubiese recibido algún pago tras una valoración de la deudora como empresa en funcionamiento. En este caso, la homologación del plan requerirá que la solicitud vaya acompañada de un informe del experto en la reestructuración sobre el valor de la deudora como empresa en funcionamiento.

I. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA GUÍA

La presente guía pretende, únicamente, constituir un apoyo a los profesionales que se enfrentan a la elaboración o a la revisión de un Plan de Viabilidad. Por lo tanto, no se trata de un documento de obligado cumplimiento en el sentido que lo puedan ser las normas técnicas de auditoría ni tampoco pretende ser una obra exhaustiva en la que se resuelvan todos los problemas que puedan plantearse al profesional a la hora de encarar los trabajos derivados de la elaboración o de la revisión de un Plan de Viabilidad.

La elaboración de un Plan de Viabilidad constituye un trabajo profesional que se incluye en el ámbito, más general, de la Planificación Empresarial. Son multitud los tipos de Planes que pueden considerarse, desde Planes Parciales, (o coyunturales o tácticos), tales como los Planes de Inversión, Planes de Financiación, Planes de Pagos, etc. hasta Planes Generales (o estructurales, o estratégicos) tales como los Planes de Negocio o los Planes de Viabilidad.

En los primeros, parciales, se analizan las medidas que la empresa considera oportuno adoptar para alcanzar determinados objetivos parciales. Dicho análisis tiene en consideración los costes y beneficios de cada acción y **se enmarca en un determinado escenario** que se corresponde con el estado esperado de la mayoría de las variables que afectan a la empresa, y cuya variación no se tiene en consideración.

En los segundos, generales, deben tenerse en cuenta las posibles variaciones en todas las variables que intervienen en la generación de resultados, tesorería y valor de los activos y pasivos. En consecuencia, las acciones que se puedan plantear afectan igualmente a todos los ámbitos funcionales de la empresa.

El Plan de Viabilidad (PV) forma parte del grupo de los planes estratégicos que pueden elaborar los decisores de una empresa, pero, a diferencia de los demás, el Plan de Viabilidad plantea sacrificios a los diversos agentes afectados. Por consiguiente, el Plan de Viabilidad es un documento público —es

decir, debe ser puesto en conocimiento de los agentes afectados y/o implicados a los que se va a solicitar sacrificios— puesto que no puede generar acciones que sorprendan a los agentes.

1. Definición y características del Plan de Viabilidad

Hay que definir lo que se entiende por Plan de Viabilidad (PV), ya que se detecta que existen opiniones contrapuestas o, en general, bastante confusión al emplear este término, sobre todo si se analiza desde las expectativas que pueden tener los usuarios o si se atiende a la interpretación del trabajo que hace el profesional.

El redactor del presente documento concibe el PV como la expresión ordenada de las acciones y sacrificios que voluntariamente intentan aplicar los decisores - previa negociación con los diversos agentes implicados - con la finalidad de reconducir la empresa hacia una senda de equilibrio sostenible entre sus magnitudes básicas, recogidas en un modelo económico y financiero; equilibrio que debe permitir la continuidad de las actividades empresariales en un alcance temporal de medio plazo.

A continuación, analizaremos cada uno de los términos de esta descripción con el fin de facilitar la exacta comprensión del significado de lo que es objeto de definición.

Expresión ordenada....

Un Plan es un proyecto, basado en previsiones, que está ordenado de forma que se puede encontrar respuesta a las preguntas básicas de

¿Qué?, ¿Quién?, ¿Con quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Cuánto?

Para poder proceder a esta ordenación es necesario, primero, tener conciencia de los aspectos más relevantes de la empresa y de su relación con el entorno. Hay que conocer las reacciones más probables a las acciones que se pueden proponer.

Este conocimiento se obtiene por medio de:

- a) diagnóstico de las condiciones que han provocado llegar a la situación actual.
- b) análisis del escenario probable, es decir, de las condiciones que los decisores se encuentran en el ámbito espacial y temporal de los aspectos competitivos, productivos, comerciales, administrativos, legales, etc. El conocimiento que se puede obtener de dicho escenario probable se alcanza mediante la aplicación de técnicas proyectivas y/o prospectivas, aunque parece evidente que la aplicación de proyecciones en situación de dificultades económicas o financieras difícilmente dará lugar a cambios disruptivos que permitan enderezar una dinámica negativa. Por tanto, en mayor o menor medida deberán aplicarse técnicas prospectivas para la determinación del escenario probable.

En segundo lugar, para ordenar es necesario también aplicar un método de **general** aceptación, de forma que cualquier lector debe poder seguir sin dificultades los razonamientos y las pruebas que ha usado el profesional que ha contribuido a elaborar el Plan, así como las conclusiones que ha obtenido.

... acciones que voluntariamente intentan aplicar los decisores...

El Plan debe explicitar las acciones que se pretenden aplicar, una vez conocidos –en la medida de lo posible– los efectos y los costes de cada una de ellas, así como las interacciones entre las diversas propuestas o acciones. Las acciones deben ser posibilistas y deben quedar expresadas adecuadamente. Recae en la dirección de la empresa, no en el equipo profesional que redacta el PV, la responsabilidad tanto de proponer / plantear las acciones como de ejecutarlas y de asumir sus efectos.

...previa negociación con los diversos agentes implicados...

La diferencia entre un PV y el resto de los planes que puede realizar una empresa radica en la situación de partida de dificultad económica o financiera, o en ambas vertientes, en la que se encuentra o se puede encontrar la empresa en un futuro cercano y en la existencia de un peligro

probable que puede impedirle continuar desarrollando sus actividades. Es por ello por lo que muchas de las acciones que se proponen implican bien una demanda directa de sacrificios a determinados agentes, bien unos efectos que conllevan la asunción de privaciones por su parte. La única forma en que los diferentes agentes de los órganos decisores aceptan sacrificarse es la concertación. Pero es también cierto que la negociación con solicitud de sacrificios exige poner en conocimiento de los agentes tanto el conjunto de acciones como las respuestas que se esperan conseguir. Así, como corolario, un PV debe poder ser mostrado a terceros, lo que implica que se debe poder explicar la información que contiene; conviene señalar, además, qué parte de ella es considerada como "delicada".

La negociación es responsabilidad de los decisores de la empresa, no del equipo profesional, aunque este último puede actuar en su nombre. La intervención de los profesionales consiste en planificar adecuadamente las negociaciones, al exponer a los decisores las dificultades que se prevén en cada una de ellas, al ordenar su tempus y en aportar al conjunto del PV la información obtenida en las concertaciones ya cerradas, en forma de *feedback* que habrá que incorporar al modelo económico y financiero.

...con la finalidad de reconducir la empresa² hacia una senda de equilibrio sostenible...

El PV tiene como objetivo la reconducción de la empresa hacia un equilibrio sostenible. Conviene cuestionarse lo que se entiende por sostenibilidad y a qué entidades se debe aplicar el concepto de empresa. Por equilibrio sostenible se entiende aquel que se basa exclusivamente en la propia dinámica de la empresa, sin que haya que pedir a los diversos agentes nuevos sacrificios en el medio

² El concepto de empresa puede tener varios significados. En una primera acepción se define como el organismo que adquiere y organiza adecuadamente unos inputs con el fin de obtener unos outputs que, distribuidos convenientemente, posibilitan la devolución de los fondos financieros que permiten dar cumplimiento a los compromisos adquiridos con todos los agentes o grupos de interés (*stakeholders*) que están implicados.

En una segunda acepción significa justamente el conjunto de acciones o actuaciones que permiten satisfacer a los diversos grupos de interés. Para evitar problemas de interpretación, en el presente texto se utiliza la expresión "empresa" sólo en el primer sentido; para el segundo, se emplea la palabra "actividad".

plazo (entre 3 y 5 años). En definitiva, entendemos por equilibrio sostenible la situación duradera en la que la empresa obtiene suficiente margen operativo para hacer frente a la retribución de todos los inputs necesarios para la realización de su actividad. Entre los inputs incluimos, como no puede ser de otra forma, los bienes y derechos en los que se ha materializado el capital aportado por los socios.

...entre las magnitudes básicas de la empresa expresadas en un modelo económico y financiero...

El PV debe ser cuantificable. Por mucho que determinados aspectos de la voluntad de acción sólo pueden ser expresados a través de variables cualitativas, no se puede considerar formulado un PV si no resulta posible generar los estados financieros previsionales (EEFFPP) que expresen cuantitativamente el equilibrio entre las principales magnitudes del patrimonio (Balance), el flujo de ingresos y gastos (PiG) y el de cobros y pagos (EFT).

Para disponer de dichos estados contables es necesario, previamente, modelizar la empresa, estableciendo de forma contrastable las variables relevantes que explican las principales relaciones entre las acciones que se pueden llevar a cabo y las reacciones o efectos que se derivan, tanto en lo que se refiere a los costes/gastos y pagos como en lo que se refiere a los ingresos y cobros.

A lo largo de esta guía nos referiremos al Modelo de estados financieros previsionales, o Modelo EEFFPP o, simplemente, Modelo, o abreviadamente al MEP, para indicar el conjunto de datos económicos, financieros y contables convenientemente ordenados y tratados y que constituyen la base de conocimiento sobre la que los diversos agentes deben adoptar sus decisiones para convenir el Plan de Viabilidad.

...equilibrio que permite la continuidad de las actividades empresariales en un alcance temporal de medio plazo.

Dado que el objetivo final del PV es conseguir la continuidad de la/s actividad/s de la empresa, hay que remarcar que todo Plan tiene un marco temporal limitado. No es habitual pensar que la

planificación puede tener validez más allá de un periodo superior a los cinco años. Ahora bien, tampoco tiene demasiado sentido prever acciones que no tienen efectos más que en un espacio de tiempo corto (anual, por ejemplo).

2. El economista, el experto contable o el auditor ante un Plan de Viabilidad.

La elaboración de un plan de viabilidad requiere de diversos elementos esenciales, entre los cuales no puede faltar el conocimiento profundo de los principios de contabilidad, de los fundamentos de la economía de empresa y de los elementos del cálculo financiero. No es menos cierto que la base factual de los datos que incorpora el Plan debe aportarlos el empresario (sea éste el órgano de administración, el equipo directivo, o el socio de referencia de la empresa).

Lo mismo sucede en relación con la revisión de un Plan de Viabilidad elaborado por otro equipo profesional.

En ambos casos se precisan conocimientos adecuados de contabilidad, análisis económico y cálculo financiero así como información relativa al sector y a la propia empresa.

3. Expertise y talentos necesarios

La exigencia debida por el profesional se circunscribe a la aplicación de los principios y fundamentos de las tres disciplinas antes señaladas: contabilidad, economía de empresa y análisis financiero. No obstante, debe actuar con prudencia en cuanto a la aceptación de datos ofrecidos por el empresario, que el profesional deberá contrastar con otros medios de información.

Necesidades del procedimiento descrito en la Ley Concursal

Aunque la presente guía se dirige a los profesionales que se enfrentan a la realización de un Plan de Viabilidad con independencia del origen y finalidad del encargo profesional, no es menos cierto que la obra se enmarca en el contenido de la Ley 16/2022, de 5 de septiembre, de reforma del texto refundido de la Ley Concursal. Y más concretamente en su libro segundo, en el que se tratan los casos de procedimientos extrajudiciales para la refinanciación, renegociación o reestructuración de la deuda de una empresa.

En la citada ley, aparecen tres denominaciones distintas para los instrumentos de Planificación económica y financiera que, coincidiendo en su esencia, reciben distintos nombres atendida su aplicación concreta a las necesidades de la empresa que se encuentre en situación de insolvencia, sea esta probable, inminente o actual.

Dichas denominaciones son:

Plan de viabilidad

Plan de reestructuración

Plan de continuación.

Aunque la aplicación concreta de cada uno de los distintos tipos de Planes da pie a su distinta denominación, desde el estricto punto de vista del trabajo que debe realizar un experto contable para su elaboración o para su revisión, éste es esencialmente el mismo.

Ello no impide que, para cada caso, existan distintas obligaciones exigidas a los diversos profesionales que deben actuar teniendo como hilo conductor alguno de los tipos de Plan a los que hemos aludido. Así, las exigencias de información, revisión, negociación y control relativas a la elaboración, aprobación y aplicación de los diversos planes pueden ser distintas para cada uno de

ellos.

El primero de ellos es el denominado **Plan de Viabilidad** que hace referencia al contenido de las acciones previstas y los sacrificios solicitados a los diversos agentes interesados en la continuidad de la empresa en caso de que se pretenda alcanzar un Convenio con los Acreedores.

Por otra parte, aparece la denominación de **Plan de Reestructuración** referida, igualmente a la propuesta, evaluación, y negociación de las distintas acciones que se prevén necesarias para conseguir la solución aceptada por la mayoría cualificada de los acreedores a los efectos de evitar el concurso o, al menos de conseguir acuerdos que faciliten la continuidad de las principales actividades de la empresa deudora.

Interesa en este momento señalar las referencias a dicha denominación, que aparecen en los siguientes artículos.

-En el artículo 633, en sus apartados 9º y 10º, se exponen los requisitos mínimos de contenido del Plan.

9ª.- Las medidas de reestructuración operativa propuestas, la duración, en su caso, de esas medidas y los flujos de caja estimados del plan, así como las medidas de reestructuración financiera de la deuda, incorporando la financiación interina y la nueva financiación prevista en el plan de reestructuración, con justificación de su necesidad y, en su caso, las consecuencias globales para el empleo, como despidos, acuerdos sobre reducción de jornada o medidas similares.

10.ª La exposición de las condiciones necesarias para el éxito del plan de reestructuración y de las razones por las que ofrece una perspectiva razonable de garantizar la viabilidad de la empresa, en el corto y medio plazo, y evitar el concurso del deudor.

-

Y el art. 634 señala: **1. El plan de reestructuración deberá ser formalizado en instrumento público por quienes lo hayan suscrito, en el que se incluirá la certificación del experto de reestructuración, si estuviera nombrado, y, en otro caso, de auditor, sobre la suficiencia de las mayorías que se exigen para aprobar el plan.**

El título IV del Libro Segundo, se dedica al experto en Reestructuración.

En su art.679 se establecen las funciones del experto y en el art. 680 se expresan los deberes inherentes al cargo.

Artículo 679. Funciones del experto. El experto asistirá al deudor y a los acreedores en las negociaciones y en la elaboración del plan de reestructuración, y elaborará y presentará al juez los informes exigidos por esta ley y aquellos otros que el juez considere necesarios o convenientes.

Artículo 680. Deberes de diligencia, independencia e imparcialidad. El experto ejercerá las funciones propias del cargo con la diligencia propia de un profesional especializado en reestructuraciones y con independencia e imparcialidad tanto respecto del deudor como de los acreedores.

Vemos que el resultado debe

Asistir, indistintamente al deudor y a los acreedores, en las negociaciones del Plan de reestructuración. En definitiva, debe actuar como mediador entre las partes a los efectos de alcanzar el acuerdo que permita aprobar y aplicar el Plan.

Asistir, indistintamente al deudor y a los acreedores, en la elaboración del Plan de reestructuración. En la elaboración de dicho Plan de reestructuración se pueden dar dos

casos.

Primero: Que el deudor no haya elaborado un Plan de Reestructuración con carácter previo a la comunicación de apertura de negociaciones con los acreedores.

Segundo: Que el deudor, por sí o mediante la contratación de un experto, haya elaborado un Plan de Reestructuración que cumpla los requisitos establecidos en el art. 633. y pretenda su negociación previa a la homologación judicial.

Elaborar y presentar al juez los informes exigidos por la ley y aquellos que el juez considere necesarios. Los informes exigidos por la ley son, salvo error u omisión, los siguientes:

Artículo 602. Prohibición general o individual de iniciación o suspensión de ejecuciones por decisión judicial.

1. A solicitud del deudor.
2. Cuando se haya designado experto en la reestructuración, la solicitud deberá ir acompañada de informe favorable del experto.

Artículo 607. Prórroga de los efectos de la comunicación.

1. Antes de que finalice el periodo de tres meses a contar desde la comunicación de apertura de negociaciones con los acreedores, el deudor o los acreedores que representen más del cincuenta por ciento del pasivo podrán solicitar del juez la concesión de prórroga de los efectos de esa comunicación por un periodo de hasta otros tres meses sucesivos a la ya concedida. La solicitud de prórroga deberá ir acompañada de informe favorable del experto de reestructuración, si hubiera sido nombrado.

Artículo 639. Requisitos para la homologación del plan de reestructuración no aprobado por todas las clases de acreedores.

Como excepción a lo previsto en el ordinal 3.º del artículo anterior, también podrá ser homologado el plan de reestructuración que no haya sido aprobado por todas las clases de créditos si ha sido aprobado por:

1.º Una mayoría simple de las clases, siempre que al menos una de ellas sea una clase de créditos que en el concurso habrían sido calificados como créditos con privilegio especial o general; o, en su defecto, por

2.º Al menos una clase que, de acuerdo con la clasificación de créditos prevista por esta ley, puede razonablemente presumirse que hubiese recibido algún pago tras una valoración de la deudora como empresa en funcionamiento. En este caso, la homologación del plan requerirá que la solicitud vaya acompañada de un informe del experto en la reestructuración sobre el valor de la deudora como empresa en funcionamiento.

Por último, aparece la denominación **Plan de Continuación**, que la norma aplica a los casos en que los acuerdos con acreedores deben ceñirse a las microempresas.

4. Tipos de encargo profesional

4.1. Tipos de Plan de Viabilidad

Aunque puede ser objeto de debate definir una tipología de PV, lo cierto es que se puede diferenciar entre los Planes atendiendo a su origen, que puede responder, o no, a una exigencia legal. La norma a la que nos hemos referido anteriormente – la Ley Concursal 22/2003 de 9 de julio (LC) con todas las modificaciones y puestas al día que ha sufrido– obliga a la empresa en dificultades a presentar un PV en tres supuestos diferentes: el primero obliga a las empresas que, habiendo presentado un concurso, pretenden llegar a un convenio con los acreedores. Hemos visto que la LC se refiere, en este caso, al Plan de Viabilidad. El segundo supuesto se refiere a las condiciones a las que hay que acogerse para obtener una refinanciación que permitiría a la empresa evitar el concurso de

acreedores y a los acreedores obtener determinadas ventajas en el caso de que finalmente la empresa tuviera que ir a concurso. La LC denomina Plan de Reestructuración a este tipo de Planes de Viabilidad. El tercero es el que deben presentar las microempresas cuando precisan acogerse a los beneficios de la LC. En tal caso, el Plan de Viabilidad pasa a denominarse Plan de Continuación.

Ahora bien, se dan otras circunstancias que desembocan también, a requerimiento de un agente u otro, en la presentación de un PV por parte de empresas que no se encuentran en situación concursal. Esta exigencia empieza a ser práctica habitual de la banca o de otras entidades financieras al solicitar la empresa ampliaciones de crédito, tanto si se destina a financiar el activo circulante como si se trata de financiación del fijo. En último lugar, no se puede olvidar tampoco que existen otras motivaciones como la voluntad de la empresa que, sin verse mediatizada por otros, quiere disponer de un Plan que le faculte para preparar y aplicar las mejores políticas en un marco o escenario turbulento.

¿Cuáles son los rasgos que caracterizan a los Planes según su diferente origen?

Cuando el Plan de Viabilidad es el que hemos venido en denominar Plan de Reestructuración o, también, Plan de Continuación, su elaboración constituye una exigencia legal derivada de la actual Ley Concursal ligada, además, a la voluntad empresarial de alcanzar acuerdos extrajudiciales.

En tal caso, la ley protege de forma especial a las entidades financieras que han prestado dinero o que han mejorado sensiblemente las condiciones de los préstamos a una empresa que no está todavía en concurso de acreedores. Se está ante una situación caracterizada por la obligación de disponer de un PV que demuestre que la empresa puede continuar, con el esfuerzo financiador de las entidades financieras, pero sin pedir otros sacrificios extraordinarios a terceros, lo que obliga a prever su posible incumplimiento. Además, el Plan de Viabilidad debe ser evaluado por un profesional nombrado por el Registrador Mercantil. Por lo tanto, los primeros interesados en que el PV reúna elementos de calidad en su elaboración son las entidades financieras implicadas en la refinanciación, así como la propia empresa. Este hecho fuerza al profesional evaluador a emplear las prácticas de

evaluación con un rigor elevado, es decir las normas aceptadas en procedimientos IBR, que son de aplicación cuando se lleva a cabo una revisión independiente del negocio.

Cuando el Plan de Viabilidad mantiene su nombre en el ámbito del libro primero de la Ley Concursal, su elaboración responde sólo a un requisito legal en el ámbito de dicha norma y, entonces, el requerimiento más importante radica en la necesidad de confluir y ser coherente con la propuesta de convenio presentada a los acreedores, para que lo aprueben en la junta que necesariamente convoca el juzgado mercantil. Este hecho acostumbra a comportar, por parte de los agentes interesados, un nivel inferior de exigencia en el alcance del estudio y tratamiento de las variables que intervienen en la elaboración del PV, dado que básicamente no preocupa tanto – ni a la empresa ni a los acreedores – la viabilidad de la sociedad, si no sólo la aprobación del convenio que, en muchos casos, procura sólo agotar el modelo de negocio y la capacidad de obtener fondos líquidos. Sin embargo, el PV es evaluado también por un profesional, en este caso el propio administrador concursal. El hecho de que la junta de acreedores sea soberana confiere un papel secundario al evaluador y le permite plantear a la junta una evaluación poco favorable y, paralelamente, la conclusión de que puede ser más perjudicial para los intereses de los acreedores la liquidación de la compañía que su continuidad, aunque ésta pelagra en un plazo más o menos largo. Hay que recordar que, en muchos casos, la empresa puede tener valor en la medida en que es activa en un mercado y que, mientras actúa, los acreedores/proveedores pueden seguir obteniendo margen en las operaciones comerciales habituales.

Cuando la elaboración de un PV proviene de la voluntad de las entidades prestamistas, desligada de exigencia legal de ningún tipo, el alcance del estudio cumple estrictamente una serie de requisitos que son evaluados normalmente por profesionales contratados por dichas entidades mediante los procesos conocidos como IBR, mencionados con anterioridad. Posiblemente son estas las evaluaciones más exigentes, puesto que no hay presión en favor de aprobar el PV sin control.

Finalmente, cuando el origen proviene sólo de la voluntad empresarial – desligada de toda exigencia legal y, en consecuencia, de toda obligación – la exigencia en relación con el alcance del Plan viene fijada por el propio cliente. La empresa pretende asegurar que las medidas previstas en el PV son las necesarias y, también, las más efectivas para alcanzar la viabilidad. En este caso no se prevé la evaluación del plan por un tercero; lo asume sin embargo la propia empresa interesada, al analizar la efectividad del plan.

4.2. Diversos usos y usuarios del Plan de Viabilidad

Del apartado anterior se concluye que los diferentes tipos de PV responden, en muchos casos, a los diversos usuarios y usos que se puede dar a un Plan.

El principal usuario es el empresario, en tanto que decisor en última instancia. El responsable empresarial, sea una persona o un órgano colectivo, lo utiliza como hoja de ruta a seguir y como referencia para el control del desempeño de las acciones y de sus efectos. Así, a medida que se modifican las condiciones externas que afectan al PV, es habitual que el equipo redactor incorpore los cambios, con el fin de prever los efectos y modificar las acciones previstas.

Cada uno de los agentes implicados en el Plan – trabajadores, sindicatos, entidades financieras, proveedores, instituciones, etc. – se constituye también en usuario en la medida en que toma la decisión de llevar a cabo acciones, que generalmente comportan sacrificios. El uso que hacen es, asimismo, secuencial: en primer lugar, para conocer el ámbito en el que se necesita su sacrificio; con posterioridad, para enterarse del alcance de las acciones que se le solicitan y, finalmente, para controlar su cumplimiento a partir de la información que pueden obtener de otros medios.

Si la empresa se encuentra en situación concursal, otros usuarios del PV son la administración concursal y el juzgado de lo mercantil e incluso cualquier otro profesional que sea designado para realizar un IBR; es posible que, en este último caso, se le encargue también el control de su cumplimiento.

4.3. Alcance y responsabilidades en la realización de un Plan de Viabilidad por parte del profesional

Hay que tener en cuenta que el alcance del trabajo realizado por el profesional que elabora un PV es limitado. El alcance determina las responsabilidades que se pueden resumir en las que se exponen a continuación:

- a) obtener conocimiento de la empresa y del sector en el que actúa,
- b) modelizar adecuadamente el conjunto de variables relevantes, con los valores que se pueden obtener con mayor probabilidad, mediante algoritmos matemáticos, contables y financieros,
- c) evaluar la relevancia de las variables exógenas y de las instrumentales que afectan a las variables objetivo, en el seno de la modelización de la empresa,
- d) determinar la adecuación de las hipótesis empleadas para otorgar valores a las variables relevantes, así como los límites que pueden imponerse a dichas hipótesis a partir del conocimiento del negocio y del sector,
- e) evaluar la corrección en la aplicación de las fórmulas empleadas y en el cálculo de los costes y de los efectos de cada una de las medidas propuestas, con el fin de asegurar la coherencia del modelo con la realidad del sector y con las hipótesis empleadas,
- f) usar métodos que permiten detectar la sensibilidad de cada una de las variables objetivo a las variaciones en las variables exógenas e instrumentales,
- g) ordenar adecuadamente la puesta en práctica de las acciones previstas,
- h) fijar el plan de negociación con los distintos agentes implicados, cuyo contenido especifica con objetividad los sacrificios que se les pide hacer, los límites por debajo de los cuales los acuerdos obtenidos se consideran insuficientes y el orden en el que se realiza la negociación,

- i) Introducir los valores de las variables que se obtienen de los procesos de negociación y recalcular de nuevo todos los estados previsionales.

En consecuencia, no son responsabilidades del profesional las siguientes:

- a) Generar las fuentes internas de información (las que dispone la propia empresa) que permiten alcanzar conocimiento de la empresa y del sector,
- b) proponer la totalidad de variables que pueden tener relevancia,
- c) proponer el cuadro de hipótesis de partida,
- d) informar adecuadamente de los valores iniciales de todas las variables que son necesarias para construir el modelo,
- e) proponer las hipótesis de evolución de las variables,
- f) proponer las acciones,
- g) calcular los costes de las acciones y los resultados de sus efectos,
- h) decidir quiénes serán los agentes implicados en la negociación,
- i) negociar la aplicación del Plan en representación de alguna de las partes.

No obstante, el profesional, que en el Proyecto de Ley ha venido en denominarse Experto en Reestructuración, tiene como función explícita la de mediar en la negociación, lo que implica asistir a las sesiones de negociación sin tomar parte, aunque asesorando a los diversos interesados para que se alcance el acuerdo que permita la viabilidad de la empresa deudora.

4.4. Requisitos exigibles al profesional

Por su repercusión en el desarrollo correcto del trabajo técnico del profesional se debe remarcar la relevancia de los principios deontológicos de independencia y de capacidad profesional.

Para ejecutar un encargo, el titulado debe garantizar su plena capacidad en una doble vertiente, la técnica y la operativa. En cuanto a la capacidad técnica, de conocimientos o de *expertise*, el profesional no debe asumir el encargo cuando se siente escasamente preparado para realizarlo con

todas las garantías de calidad. Respecto a la capacidad operativa, el profesional tampoco debe aceptarlo si le supone la utilización de más recursos, adecuados al trabajo, de los que dispone o de los que puede adquirir. En este sentido, hay que tener en cuenta que la contratación de personas o de medios técnicos no es suficiente si no se asegura su necesaria formación o adecuación a las actuaciones a llevar a cabo.

La independencia profesional debida se define como el estado que permite al profesional actuar con objetividad y sin verse compelido – sea cual sea la causa – a subsanar las conclusiones a las que puede llegar en su diagnóstico, ni a añadir o anular variables que considera relevantes en su estudio, ni a alterar las hipótesis sobre las que considera razonable que queden afectadas las variables, ni a modificar las relaciones entre las variables, entre otras.

Es necesario también que el profesional no esté mediatizado por algún grado de insolvencia potencial cliente, sea ésta de carácter económico-financiero o de carácter moral o ético.

4.5. El trabajo técnico, las tareas de negociación y la función mediadora.

Diferencias.

La negociación entre los diversos agentes interesados en la viabilidad de la empresa se fundamenta, como no puede ser de otra forma, en la información que ha sido necesaria para elaborar el modelo de Estados Financieros Previsionales. Una vez dispone de estos datos, el profesional está también en condiciones de prestar el servicio de planificación del proceso negociador, lo que no presupone que sea experto. Se recuerda que el profesional es contratado para la realización del trabajo técnico; este acuerdo no comporta necesariamente la participación en los procesos de negociación. Si el profesional es un interlocutor experimentado conviene que participe en las discusiones, pero se entiende que esta actuación es objeto de una petición diferente o de un apartado específico en la carta de encargo. Es habitual que los honorarios por este servicio de negociación incorporen un porcentaje elevado de prima de éxito.

El profesional – en la medida en que es capaz de evaluar los efectos que se pueden derivar de cada una de las acciones y de su aplicación, parcial o total – debe mantenerse enterado de forma puntual sobre la marcha de las negociaciones, con el fin de poder calcular y explicar las consecuencias de los acuerdos que se van alcanzando. Habitualmente, las negociaciones con cada uno de los agentes afectan a pocas variables, de forma que, antes de iniciar las conversaciones, el profesional puede haber estimado los diversos resultados concretos que pueden conseguirse para cada uno de los diferentes tipos de resolución que se pueden tomar.

Hasta que el profesional no haya realizado la totalidad de los cálculos adecuados, conviene no adoptar decisiones en negociaciones con agentes, cuyos acuerdos tengan consecuencias que pueden afectar a múltiples variables; el riesgo de practicar este ejercicio en tiempo real es evidente. Por lo tanto, en algunos casos, es adecuado que las partes negociadoras se otorguen un tiempo suficiente para analizar las repercusiones de las diversas propuestas y contrapropuestas incluidas en el modelo del PV.

El experto en reestructuración, en la medida en adopte su función de mediador, deberá inculcar en las partes la necesidad de revisar el Modelo una vez se haya producido el correspondiente feed-back en los valores que adopten las variables y analizar si la nueva situación de los EEFPP se corresponde con la senda de viabilidad.

5. Documentos básicos de trabajo (definiciones y alcance)

Para la realización de un trabajo profesional de este tipo resulta conveniente, si no necesario,

- ceñirse al uso de determinadas herramientas de trabajo (papeles de trabajo) y
- elaborar unos informes sujetos a unos mínimos exigibles en cuanto a forma y contenido (informes tipo).

Todo ello en aras de que el Plan de Viabilidad contenga la información necesaria e imprescindible que permita a los usuarios disponer de:

- datos fiables y
- razonabilidad de las acciones planteadas en cuanto a la posibilidad de su aplicación y de los efectos sobre la viabilidad

con el fin de adoptar las decisiones más adecuadas a sus intereses.

5.1. Papeles de trabajo

La presente guía ofrece al usuario un conjunto de propuestas, abiertas, relativas a los papeles de trabajo que puede utilizar un profesional en el ámbito de la elaboración, revisión y negociación de un Plan de Viabilidad, sea cual sea la denominación que éste tenga.

El redactor de la guía no puede, en modo alguno, pretender que los papeles aquí propuestos sean los mejores ni los más completos. Cada profesional irá confeccionando sus papeles de trabajo a partir de su propia experiencia, de la importancia que dé a cada uno de los aspectos diversos en los que fundamentará su trabajo y su opinión profesional.

En general, los papeles de trabajo propuestos tienen forma de *check-list* y su cometido consiste básicamente en

- impedir que el profesional pase por alto datos o información relevante para la confección del Modelo de EEFPP, y
- establecer criterios de carácter técnico para elaborar los EEFPP sin errores ni omisiones relevantes.

5.2. Emisión de informes

Igualmente, en la guía, el usuario encontrará modelos de los informes requeridos por la legislación o por la práctica profesional.

II. ACTUACIONES PRELIMINARES

1. Solicitud de información previa

El proceso de evaluación de la aceptación del cliente y del proyecto de redacción de un PV comienza desde el mismo momento en que un profesional es contactado para realizarlo. Interesa, sobre todo, disponer de una información básica que facilite tomar una decisión fundamentada sobre la aceptación, o no, del cliente y del encargo específico.

Esta información inicial es la siguiente:

- las cuentas anuales y otros datos de interés en el Registro Mercantil,
- los informes de carácter comercial y financiero disponibles sobre la empresa, tanto gratuitos como onerosos (empresas de informes comerciales, etc.),
- la web de la propia empresa u otras del grupo,
- la información disponible, y la experiencia con la empresa, por parte de otros miembros de la organización del profesional o de partes significativas relacionadas con la peticionaria (accionistas, dirección, otras sociedades del grupo, etc.),
- las noticias publicadas sobre la empresa: prensa, Internet, etc.,
- las referencias disponibles sobre sus principales competidores,
- normativa que afecta a su actividad,
- los datos sectoriales que se pueden obtener de organismos públicos o de organizaciones empresariales.

En este primer estadio es relevante la información que puede afectar a la independencia del profesional, a su capacidad técnica y a la solvencia económica y moral del cliente.

2. Preparación y realización de la primera entrevista

En la primera visita el profesional deberá hacer lo posible para obtener información complementaria sobre las particularidades de la empresa, de su negocio y su organización.

La primera cuestión que hay que plantear es si existe empresa con capacidad de seguir funcionando y por qué medios alcanza sus objetivos. En consecuencia, las primeras preguntas a las que conviene dar respuesta, aunque no siempre se pueden plantear directamente y la respuesta se obtiene por otras evidencias o intuitivamente, son:

¿Hay producto?

¿Hay empresario?

¿Hay capacidad organizativa?

¿Hay capacidad productiva?

¿Hay capacidad comercial?

¿Hay capacidad financiera?

Una respuesta negativa a cualquiera de las preguntas anteriores lleva a la reflexión de si se puede superar la carencia. Caso de no tener solución, hay que deducir que no hay viabilidad posible para la empresa. Las soluciones pueden ser de índole muy diversa: desde la sustitución del producto o del empresario hasta la eliminación de cargas mediante finiquitos o la liquidación con venta de la unidad productiva.

Además de estas preguntas básicas, habrá que **revisar la aceptación del encargo** si se produce alguna de estas circunstancias:

- realización de actividades ilegales,

- equipo de dirección inadecuado,
- carencias graves en el sistema de control general de la empresa,

que pueden constituir causas que impiden o dañan la independencia profesional. En efecto, un PV no es la herramienta adecuada para resolver problemas de solvencia moral del empresario, ni para aportar soluciones a conflictos derivados de normativas medioambientales que convierten en ilegales determinadas instalaciones, ni a otras situaciones consecuencia de modificaciones sociológicas en el consumo, que convierten en obsoletos los productos o el sistema de producción, etc. En todo caso, si los problemas de este cariz que han sido detectados se consideran superables, deberán ser tratados como elementos del DAFO que facilitarán o dificultarán la viabilidad.

Por otra parte, conviene indagar sobre la existencia de otras causas que impedirían la aceptación del encargo, tales como:

- si la empresa mantiene otras relaciones y/o vinculaciones que pueden incidir en la autonomía del profesional.
- si hay algún sector en el que opera en el que no resulta posible aplicar los conocimientos o la *expertise* profesional.
- Si la magnitud de la empresa o del encargo, es tal que supera la capacidad del profesional en horas de trabajo.

Es recomendable realizar el primer contacto en los locales u oficinas del cliente potencial. Esto permite obtener información adicional sobre

- el estado de las instalaciones,
- el orden interno de la empresa,
- el grado de actividad actual,
- el estado de ánimo de los trabajadores.

El profesional se empleará en la obtención de información complementaria de carácter más cualitativo sobre los siguientes ítems:

- el empresario y su capacitación respecto a las habilidades de:
 - liderazgo y dirección
 - organización y sistemas de información.
 - administración
 - comunicación
- la capacidad de la empresa en las funciones de:
 - desarrollo de producto
 - producción
 - comercialización
- la situación económica de la empresa y su capacidad futura en cuanto a:
 - rentabilidad
 - estructura de costes fijos
 - presupuestos operativos, sus cumplimiento y desviaciones
- la situación financiera de la empresa y su capacidad futura en relación con:
 - solvencia
 - endeudamiento y composición
 - coste y vencimientos de la financiación
 - riesgos, avales y otras garantías
- la clientela, los proveedores y sus reacciones ante:
 - cambios de precio
 - cambios en el resto de las condiciones de compra o venta
 - capacidad negociadora frente a la empresa
- los Recursos Humanos:
 - gestión, capacitación, dirección y organización de los recursos humanos

- representación de los trabajadores / Comité de empresa,
- grado de conflictividad
- el ámbito mercantil:
 - cumplimiento de la legislación mercantil,
- ámbito jurídico:
 - demandas y litigios en curso,
- fiscalidad:
 - contingencias, inspecciones y revisiones en curso,
- otros intangibles y posibles condicionantes del entorno.

También debe recabar información acerca de

- el apoyo interno que se puede obtener durante la ejecución del proyecto, con identificación de las personas que deberán colaborar o que serán los contactos directos de la empresa con el profesional.
- los servicios externalizados y el alcance de los que prestan los asesores de la empresa (solicitar a la empresa autorización para contactar y obtener información de sus anteriores asesores.)

Por otra parte, en esta primera reunión el profesional debe explicar al potencial cliente:

- el alcance del trabajo,
- en qué consiste un informe de PV,
- en qué consisten las tareas de negociación,
- cuáles son las responsabilidades de cada una de las partes,
- cuál es la forma como se debe producir el intercambio de información,
- la composición del equipo que asume el encargo profesional y la del de la empresa que se constituye como interlocutor,
- la forma que se minuta el trabajo,

De la entrevista se debe emitir un memorándum que se incorpora, convenientemente identificado, a los papeles de trabajo del profesional y que sirve para resolver la cuestión de si se puede aceptar el encargo y, en caso afirmativo, para determinar también el presupuesto económico del trabajo que realizar.

3. Aceptación del encargo

La aceptación del cliente y del encargo es un proceso realizado o supervisado muy directamente por el máximo responsable del trabajo y que, si se trata de sociedades de servicios, es aprobado por otro socio de acuerdo con los niveles de autorización definidos como política interna para el control del riesgo. Si ha superado los test de independencia y de capacidad técnica y operativa, el profesional acepta el encargo y, en consecuencia, presenta el documento – la carta de encargo – correspondiente.

Aceptación del cliente

El contenido mínimo del documento de aceptación del cliente incluye identificaciones y/o descripciones de:

- datos del cliente y una descripción de su negocio.
- la experiencia previa o conocimiento del cliente por parte de otros miembros del entorno profesional del titulado, entre otros: tipo de trabajos, dificultad técnica, honorarios y su cobro,
- el origen del contacto,
- una explicación del tipo y del alcance de trabajo por realizar, así como de los informes para emitir y sus correspondientes fechas,
- descripción de las expectativas del cliente y de la capacidad del profesional para satisfacerlas,
- la situación financiera y, básicamente, la reputación de la empresa en el sector,

- antecedentes de sus accionistas y directivos,
- los conflictos de intereses entre el cliente potencial y el profesional / la sociedad de servicios y/o entre el cliente potencial y otros clientes del profesional /sociedad de servicios,
- problemas que comprometen la independencia del profesional,
- los factores relevantes de riesgo de aceptación del cliente (sector en el que actúa, situación financiera, accionistas y directivos, relaciones con otros asesores, existencia de demandas inusuales en tribunales, inspecciones en curso, trascendencia pública – por ej. empresas reguladas o cotizadas – etc.).
- la identificación de los miembros clave del equipo asignados al encargo y de la suficiencia y disponibilidad de recursos para llevarlo a cabo,
- la justificación de la capacitación técnica y suficiencia y experiencia del equipo profesional asignado,
- la especificación de los honorarios y costes previstos para el proyecto y de las fechas en que se realiza el trabajo,
- la confirmación de que existe una aceptación o reevaluación reciente del cliente,
- la definición de posibles conflictos de interés y, en su caso, si pueden ser gestionados razonablemente (por ej. la prestación de otros servicios incompatibles tanto al propio cliente como a clientes competidores),
- la legislación y otras regulaciones que afectan al cliente o a su actividad y al encargo en particular.

4. Carta de encargo y presupuesto

La carta de encargo es un documento esencial en la prestación del servicio, ya que contiene la explicación del alcance del trabajo, las responsabilidades de cada parte, los plazos previstos para la ejecución de las actividades, los *inputs personales* y materiales para emplear en su realización, la

información que se pone a disposición del profesional, los honorarios fijos y aquellos sujetos a una condición de éxito, etc.

Presupuesto

El presupuesto, concreción monetaria que figura en la carta de encargo, se elabora a partir de las previsiones de carga de trabajo en cada una de las áreas en las que se pueden dividir las fases del PV, concretamente:

- Diagnóstico interno (recursos y capacidades), diagnóstico externo (entorno competitivo y entorno general) y DAFO.
- Modelización.
- Determinación de las acciones.
- Planificación de la negociación.
- Negociación (opcional).
- Seguimiento y control.

Los principales riesgos que evaluar son los que suscita la capacidad real de la empresa para materializar el PV completo. Cuanto más elevados son los riesgos asociados a cada una de las áreas de trabajo, más horas se debe dedicar y, en consecuencia, más alto es el presupuesto. Para elaborar el presupuesto conviene, por tanto, disponer de una matriz predeterminada donde situar riesgos y áreas de trabajo de manera que se pueden concretar las horas de dedicación previstas por cada uno de los miembros del equipo.

Para la concreción del presupuesto de acuerdo con las explicitaciones incluidas en la carta de encargo, hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- determinación de la categoría del personal profesional involucrado en el encargo,
- definición, al máximo detalle posible, de las diferentes actividades a llevar a cabo durante el encargo,

- fijación de las horas que se estima que se debe incurrir en cada una de las actividades definidas antes,
- asignación de los profesionales que deben realizar cada una de las actividades, atendiendo a su complejidad, experiencia y habilidades
- establecimiento de una ratio/hora para cada una de las categorías del personal que interviene en el encargo.

De la combinación de las categorías profesionales, de las horas por incurrir y de la ratio/hora se convierte en el presupuesto total del encargo.

Para ilustrar de la mejor manera lo expuesto en los párrafos anteriores en el anexo dedicado a Papeles de Trabajo se incluye un modelo de Carta de Encargo.

III. LA PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

1. Esencia de las actividades de planificación

La planificación del trabajo es uno de los quehaceres más importantes del profesional, ya que supone fijar los ámbitos en los que se trabaja con más intensidad o con más extensión con el fin de reducir los riesgos que influyen decisivamente en la calidad del trabajo que realiza el profesional, riesgos derivados – entre otros – de las siguientes tareas:

- la detección de los problemas que realmente afectan a la empresa (diagnosis),
- la determinación de las variables relevantes en la estructura económica y financiera de la empresa,
- fijación de las hipótesis más probables que pueden afectar a las variables exógenas y a las operativas
- análisis de la posibilidad real de aplicación de las acciones previstas,
- la verificación de la adecuación del cálculo de los sacrificios exigidos a los agentes implicados,
- la previsión de la reacción de los agentes en el proceso de negociación.

Los buenos resultados en la realización de las tareas señaladas miden el éxito del PV. Un error cometido en cualquiera de los puntos anteriores puede suponer su fracaso; ésta es la causa de tratar de minimizar los riesgos. La finalidad de la planificación es, por lo tanto, delimitar el trabajo que se lleva a cabo con el fin de aplicar el máximo esfuerzo a los aspectos esenciales, de forma que se minimice el peligro de que el PV no sea aplicable.

La planificación comporta:

- establecer los objetivos que se desea conseguir, una vez analizada la situación concreta a partir del diagnóstico y del análisis DAFO.

- ordenar el trabajo que se debe desarrollar,
- organizar los medios que se van a utilizar.

En definitiva, supone saber qué se debe hacer, cómo se debe hacer y porqué se debe hacer.

La planificación tiene, además, un beneficio operativo muy importante al clarificar los posibles puntos problemáticos del trabajo que se va a realizar, tales como:

- definición de prioridades,
- identificación de la necesidad de emplear recursos humanos y técnicos.
- estructuración de los niveles de información.

2. Conocimiento preliminar de la empresa

El conocimiento preliminar de la empresa se consigue mediante los procedimientos expuestos en el primer apartado del capítulo segundo. En el momento inicial de la planificación, este es el conocimiento que conviene tener en cuenta, aunque sea muy inferior al que finalmente se tendrá una vez acabada la fase de diagnosis. Esto no impide prever el trabajo, ni tampoco modificar la planificación del resto de tareas a medida que se va profundizando en la realidad de la empresa.

3. Determinación de las áreas de trabajo y de los factores de riesgo

Para realizar una adecuada planificación del trabajo es fundamental determinar las áreas en las que se prevé aplicar prioritariamente los esfuerzos. Una vez definidas, hay que concretar las tareas por hacer en cada una de ellas, a la luz del riesgo que incorpora cada área.

Los factores que pueden generar riesgo en cada una de las áreas son los siguientes:

- Grado de compromiso de los socios y grado de cohesión
- Grado de compromiso y de cohesión en el seno del órgano directivo
- Capacidad de la empresa en el ámbito de la producción y comercialización

- Grado de compromiso y conflictividad en los Recursos Humanos
- Grado de lealtad y colaboración de los clientes y proveedores
- Grado de compromiso de las entidades financieras
- Grado de calidad de la información económico-financiera.
- Existencia de conflictos judiciales con terceros
- Existencia de riesgos fiscales o en el ámbito temporal
- Existencia de riesgos medioambientales o con licencias de actividad
-
-

Estos factores de riesgo, a su vez, se verán agravados por alguno de estos motivos

- la falta de conocimiento o el conocimiento parcial.
- la existencia de un entorno inestable o turbulento
- la necesidad de proceder con variables muy sensibles,
- la presencia de debilidades y amenazas.

Cada uno de estos factores puede afectar de forma diversa y con intensidad diferente en cada una de las grandes áreas de trabajo en que se divide el PV que, en nuestra opinión y como mínimo, son:

- planificación,
- obtención de conocimiento, diagnosis y DAFO,
- modelización y obtención de EEFPP
- determinación de acciones,
- planificación de la negociación,
- negociación,
- seguimiento y control.

Así pues, la primera tarea de elaboración del PV consiste en planificar el trabajo, es decir, tratar de prever en qué Áreas habrá que emplear más esfuerzos.

La planificación se puede concretar en un cuadro de doble entrada en el que aparecen las áreas sobre las que se trabaja (columnas) y las acciones que han sido encargadas (filas).

En cada intersección se informa sobre los riesgos previstos; la matriz resultante es susceptible de trasladarse a un listado de actividades que resulta en un cálculo de horas de trabajo de los profesionales involucrados en el proyecto.

Las tareas que realizar deben estar agrupadas atendiendo a las áreas en las que se entiende que se divide el trabajo del profesional. No todas las áreas son necesariamente objeto de encargo; en este último caso no se planifican las posibles tareas, puesto que no deben ejecutarse.

Las tareas que se planifican en la realización del trabajo (sin ánimo de exhaustividad) son:

- obtención del conocimiento y diagnóstico:
 - lectura de revistas, artículos, información, etc. sobre el sector y la empresa,
 - entrevistas + test DAFO,
 - analítica de balances y PyG y obtención de ratios y KPI.
 - planteamiento de ajustes valorativos,
- modelización:
 - variables exógenas y operativas relevantes y relaciones internas entre ellas.
 - hipótesis y escenarios más probables
 - Elaboración de los EEEFPP
 - análisis de sensibilidad y test de errores.
- determinación de acciones:
 - posibilismo (coste, oportunidad, capacidad técnica, capacidad operativa),
 - eficacia (efectos, elasticidad de respuesta, oportunidad, fugacidad/ labilidad),

- planificación de la negociación:
 - estratificación de los agentes,
 - dificultad de aplicar sacrificios,
 - posibilidad de contrapartidas,
 - orden en la negociación,
- negociación:
 - determinación del equipo negociador,
 - preparación de las propuestas a cada agente y de planes alternativos.
- seguimiento y control:
 - Revisión de los EEFFPP a la luz de los datos reales
 - Replanteamiento de objetivos, si procede

Una cuestión esencial es que la planificación es un proceso continuo a lo largo del trabajo profesional y que, por tanto, implica

- la adecuación de los papeles de trabajo a las necesidades del PV concreto y
- que se revisa a medida que va avanzando el trabajo.

4. Protocolo y su adecuación al caso concreto

Cada profesional prepara un protocolo de actuación en el que tiene previstas y predeterminadas todas las tareas que realizar en cada una de las áreas y por cada una de las secciones del trabajo encargado. El protocolo se va mejorando continuamente por la experiencia adquirida por el profesional. En el fondo, este documento técnico pretende ser, en cierta forma, una expresión comentada de un protocolo básico.

Las premisas previas que cumple todo protocolo de trabajo son:

- sencillez
- sentido práctico

- efectividad
- consenso

Planificar conlleva decidir las tareas, previstas en el protocolo, que deben aplicarse al caso concreto del PV objeto de encargo al profesional. Por lo tanto, los papeles de trabajo deben ser preparados después de aplicar – sobre el protocolo general – los filtros que se han fijado en la planificación.

5. Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo constituyen la expresión documental de las tareas realizadas y recogen, para cada área, los aspectos esenciales siguientes:

- objetivo del área,
- literatura aplicable o legislación relacionada,
- pruebas y trabajos concretos que realizar,
- responsables
- horas aplicables y horas aplicadas,
- conclusiones.

Finalizada la planificación, los papeles de trabajo recogen el grado de intensidad y de esfuerzo que se ha aplicado; es decir, la naturaleza del procedimiento realizado y su alcance.

6. Determinación del equipo

La composición del equipo que asume el desarrollo del encargo profesional se fija atendiendo a los siguientes puntos de vista:

Identificación:

- global y por áreas,
- por secciones, temas y sub-proyectos,

- personas involucradas y las susceptibles de incorporarse al equipo (incluidos los expertos externos relevantes).

Cuantificación y calificación:

- mínimo posible,
- conocedor de las áreas de trabajo,
- experimentado en cada una de las secciones,
- asegurarse que disponga de toda la información necesaria (y sólo de ésta).

7. Etapas y calendario

Finalmente, el trabajo de planificación queda reflejado en un calendario de tareas, con expresión del responsable de cada una de ellas y de la duración prevista que se prevé emplear en él.

IV. EL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

1. Cuestiones previas

Dos son los objetivos esenciales para obtener información contrastada acerca de las principales características de la empresa.

El primero es **disponer de datos relevantes** (ratios, coeficientes, valores absolutos, etc.) y de relaciones pertinentes (fórmulas, condicionales, límites, etc.) para la elaboración del Modelo de Estados Previsionales (MEP).

El segundo es **contrastar** el conocimiento adquirido respecto de las características esenciales de la empresa con todo lo que podamos conocer acerca de los intereses, puntos fuertes y débiles, necesidades, límites, condicionantes de los diversos agentes interesados en la negociación del Plan de Viabilidad.

Y tres son los pilares sobre los que deberemos basar el conocimiento de las principales características de la empresa.

A.- El Balance de Situación actual, ajustado a las cuentas realmente operativas para la actividad de la empresa.

La fuente es el Balance de Situación y los datos que podamos recabar de la dirección para conocer los activos no operativos.

B.- Los Ratios (y valores absolutos) Esenciales de Funcionamiento y Gestión de la empresa. Es decir, los datos actualizados relativos a las relaciones internas entre las variables relevantes³ que reflejan las operaciones de la empresa, tales como márgenes

³ Entendemos por variables relevantes aquellos conceptos económico-financieros que constituyen la base de la construcción del MEP. En general coinciden con las cuentas y subcuentas del Plan General de Contabilidad y con los elementos parciales que permiten determinar su valor en el Modelo de Estados Previsionales. (MEP). Así, por ejemplo, la

brutos, funciones de producción, gastos de comercialización, gastos de estructura, etc. todos ellos, recogidos en los oportunos KPI o ratios de gestión. Además, deberemos conocer el valor razonable neto de los activos no operativos y su probabilidad de liquidación.

La fuente es la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de los últimos dos años, con especial énfasis en las operaciones del último semestre. Además, debe disponerse de los cálculos de rotación básicos (stocks, pmp, pmc), las estacionalidades, los valores de los inputs indivisibles con expresión de sus límites de capacidad óptima, etc. Sobre los valores observados deben construirse la batería de ratios y los KPI.

Un primer producto, esencial, de dicho análisis es el Diagnóstico de la Empresa, que debe mostrar los problemas cuya solución será la causa de la aplicación de medidas o acciones que se propondrán a los diversos agentes para su negociación y ulterior aprobación.

El segundo producto es, como ya se ha dicho, la generación de una batería de ratios y datos, necesarios para la construcción del MEP.

Cuando el profesional cuenta con los datos descritos en los apartados A y B ya está en disposición de elaborar el DIAGNÓSTICO. El diagnóstico es el estado de conocimiento acerca de las causas que han llevado a la empresa a la situación de dificultades en el que se encuentra. Se basa en datos del pasado y del presente.

C.- Las expectativas de variación de las diversas variables relevantes de la empresa atendiendo a la forma en que, con mayor probabilidad, puedan darse dichas variaciones.

Estas formas son, básicamente dos:

deuda financiera y los intereses devengados son variables relevantes, pero también lo son el euribor, el diferencial aplicado a éste, el plazo del préstamo, el período de carencia, etc., todos ellos elementos necesarios para calcular los futuros valores de la deuda financiera y de los intereses devengados.

Forma proyectiva, en la que se incluyen las variables cuyo valor futuro se puede expresar como una proyección de las tendencias conocidas que han tenido en el pasado. Su cálculo se puede realizar, pues, mediante la proyección de las funciones que han determinado su valor hasta el momento.

En el ámbito de la proyección las acciones se contemplan como la modificación de algunas de los valores que afectan a la función actual para que se alcancen los objetivos deseados en el futuro. En términos matemáticos se trataría de modificar los coeficientes de una función para que ésta alcance unos valores preestablecidos. Nuestra percepción del futuro es que las condiciones en las que se da una determinada variable no van a cambiar, pero debemos adaptarnos a dichas condiciones para que la variable alcance sus objetivos. Entraremos en la selva y para adaptarnos debemos comprarnos las botas más adecuadas ya que vamos en zapatillas.

Forma prospectiva, en la que se incluyen las variables cuya expectativa de valor futuro no se ciñe a valores ya experimentados si no a situaciones más o menos disruptivas que deben ser estudiadas con detalle por el profesional.

En el análisis prospectivo, las acciones son consideradas como cambios en la conducta que permitan a la empresa adaptarse a las condiciones que se espera que sean las que se encontrarán en el futuro. En términos matemáticos se trataría de modificar las funciones, no solo sus coeficientes. Nuestra percepción del futuro es que las condiciones en las que se da una determinada variable van a cambiar, y por lo tanto debemos adaptarnos a nuevas condiciones para que la variable alcance sus objetivos. Estamos en la selva y entraremos en el desierto. La

mayoría de nuestros instrumentos no nos va a servir. Debemos iniciar ahora nuestras acciones a sabiendas de que en breve estaremos en condiciones muy distintas. Probablemente no deberemos comprar las mejores botas, si no zapatos ligeros.

La fuente habitual para el conocimiento de los datos sobre expectativas es el denominado análisis DAFO, o instrumento similar, sobre el que nos extenderemos a su debido momento.

Cuando el profesional cuenta con los datos descritos en los apartados A, B y C ya está en disposición de elaborar el MODELO DE ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES (MEP). El MEP recoge los conocimientos acerca de las capacidades de la empresa de generar recursos y tesorería, y permite analizar los costes y los efectos de las diversas acciones que se planteen con el fin de recuperar la senda de la viabilidad. Se basa en datos del pasado, del presente, en las proyecciones de ambos tipos de datos hacia el futuro y en las prospecciones que se puedan generar acerca de las nuevas condiciones previstas para el futuro.

En el ámbito de la elaboración profesional de Planes de Negocio, sean estos de Viabilidad o no, el conocimiento de la empresa y de los elementos que la caracterizan tiene como objetivo obtener unos datos, ratios, relaciones, fórmulas, coeficientes, etc. que deben poder aplicarse al MEP.

En consecuencia, conviene delimitar los **elementos de conocimiento** (ratios, valores absolutos, coeficientes, valores cualitativos, etc.) que es necesario obtener y la forma en que éstos intervienen en la fijación de las hipótesis que afectan a las variables relevantes del modelo.

Así, antes de proceder a la selección de los elementos mencionados, se definen cuáles son las variables relevantes del modelo y cuáles las hipótesis que deben establecerse con relación a su cuantificación. Esto justifica la importancia de realizar correctamente la planificación del trabajo, como se expone en el capítulo siguiente: no tiene ningún sentido obtener conocimiento e información,

siempre costosa, sobre aspectos de la empresa que o bien no son relevantes o bien no son aplicables a la construcción del MEP.

Del mismo modo, es adecuado aplicar el máximo esfuerzo en obtener conocimiento sobre las variables que influyen más poderosamente en el modelo o sobre las pautas que permiten fijar las hipótesis que afectan a estas variables relevantes. Es posible que no se pueda percibir la relevancia de determinadas variables hasta que no se ha construido el modelo y se han aplicado los análisis de sensibilidad correspondientes. Es por ello que si una vez elaborado el MEP y estudiada su sensibilidad a las diversas variables, se observa que alguna de ellas ha sido despreciada hay que obtener, en un proceso de feed-back, conocimiento sobre las ratios o relaciones que afectan a dicha variable.

Una vez identificadas, las características esenciales de la empresa se expresarán, normalmente, mediante ratios. Por otra parte, se debe posibilitar la concreción de los límites superiores o inferiores que afectan a las hipótesis empleadas en el modelo, lo que a su vez limitará también los valores que pueden llegar a alcanzar las variables del MEP.

También se considera que es muy probable que en situaciones normales – pero aún más en las de turbulencia – el análisis de lo que ha sucedido no sirva para adoptar decisiones sobre lo que devendrá. El balance de situación y su adecuado análisis, juntamente con la comprensión de la situación actual, explican hasta dónde se ha llegado y cuál es el punto de partida para el futuro, pero no aporta claves para prever lo que sucederá.

Hay que tener en cuenta, en último lugar, que no sólo se deben utilizar ratios basadas en las cifras que aparecen en el balance y en la cuenta de resultados, sino que también es adecuado realizar cálculos sobre importes obtenidos a partir de conceptos no contables (kilos, metros, horas, unidades de producto, etc.) que, normalmente, forman parte del llamado "cuadro de mando".

2. El Balance de Situación actual, ajustado

Como hemos indicado, el primer pilar sobre el que se sustenta el conocimiento de la empresa y que será, a su vez, la base de la construcción del MEP, es el último Balance de Situación. Evidentemente, la información que podemos extraer de dicho balance es también básica para conocer la estructura financiera de la empresa, con detalle de sus acreedores y deudores, elemento esencial en la negociación del Plan.

No obstante, el Balance que nos interesa incorporar al MEP es el resultante de aplicar una serie de ajustes, tanto en las cuentas del Activo como en las del Pasivo. La necesidad de tales ajustes se justifica por dos hechos.

En primer lugar, para limitar el balance a los activos y pasivos realmente operativos para la generación de tesorería recurrente, que es la base sobre la que se plantea la capacidad de afrontar el pago de la deuda.

En segundo lugar, para ofrecer una imagen fidedigna de los bienes y derechos que deben ser protegidos para seguir con la actividad y que no pueden ser puestos en peligro como resultado de la negociación. En contrapartida, dispondremos de los bienes y derechos que pueden ser objeto de liquidación para generar fondos líquidos sin que se resienta la capacidad operativa de la empresa.

Los ajustes que, habitualmente, se tienen en cuenta son los siguientes:

Relativos a cuentas de activo

- Activos intangibles no operativos
- Activos materiales no operativos
- Inversiones Inmobiliarias
- Inversiones en empresas del grupo y asociadas (no limitativas de la capacidad operativa)

- Inversiones financieras
- Activos por impuesto diferido
- Existencias con rotaciones muy lentas.
- Existencias deterioradas
- Saldos deudores de difícil recuperación.
- Periodificaciones.

Relativas a cuentas del Pasivo

- Deudas no exigibles en el ámbito temporal (plazo de vigencia) del Plan
- Deudas asociadas a Activos no operativos y cuya garantía se base en dichos activos
- Periodificaciones

Una vez realizados los ajustes, es probable que el balance ajustado no cuadre. En tal caso, y a fin de evitar problemas en la construcción del MEP conviene abrir una cuenta transitoria, que podemos denominar "Cuenta de Ajustes en Balance PV", que recogerá el saldo necesario para cuadrar el balance y que trataremos como si de una reserva se tratara.

Más adelante profundizaremos en el tratamiento de los datos y en su ulterior uso para la construcción del MEP.

3. Los datos actualizados relativos a los Ratios Esenciales de Funcionamiento y

Gestión de la empresa, que son los que nos permiten conocer las relaciones internas entre las variables relevantes.

El objetivo principal del diagnóstico consiste en dar respuesta a las cuestiones siguientes:

- posición en el mercado. Se analiza la variación de su facturación y se compara con la del sector; en caso de que esta evolución sea positiva es importante constatar si lo hace en los mercados adecuados,

- capacidad de innovación. Es preciso comprobar si realiza inversiones en I+D y si son suficientes para mantener una posición competitiva,
- productividad. Se evalúa la capacidad de generar valor de los diferentes factores de producción (instalaciones, materiales, recursos humanos) a lo largo de los procesos productivos,
- liquidez. Debido a que no existe una relación directa entre la disponibilidad y el resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias, es importante analizar correctamente la buena o mala situación de liquidez en la empresa,
- capacidad para generar recursos. Se analiza si puede mantener esta competencia de manera consistente a lo largo de los años.

En definitiva, se trata de delimitar, como punto de partida, el perfil competitivo de la empresa en el mercado y el riesgo futuro que pueden asumir los *stakeholders* que apoyen la continuidad de la empresa.

Con el fin de conocer el volumen de riesgo que presenta la empresa se enumeran algunos de los elementos conceptuales más importantes de los que depende su nivel:

- la capacidad de generación de recursos,
- la posición de liquidez,
- la posición de endeudamiento,
- la evolución de las ventas,
- la política de dividendos – autofinanciación,

En el ámbito de la propia empresa debemos conocer:

- las relaciones básicas que existen entre las diversas variables económicas y financieras que intervienen en la cadena de valor y en la generación de tesorería. Nos referimos a las ratios que nos permiten conocer los valores relativos de los costes variables directos, tanto de

producción como de comercialización. Pero también otras como las que hacen referencia a las estacionalidades, horas de trabajo aplicable, etc... Lo veremos mejor cuando desarrollemos el análisis de las variables del modelo. Estas relaciones las podemos expresar en forma de ratios, y las determinaremos a partir del análisis de los datos reales de los últimos periodos. En la medida en que estas ratios se mantengan inalteradas, su aplicación al Modelo se hará mediante el sistema proyectivo. Estas ratios deben estar referenciados a variables cuyo valor sea conocido a partir de datos contables o datos económicos o técnicos que se consideren fiables.

- El valor de los gastos generales necesarios para mantener la estructura de la empresa.
- Las limitaciones impuestas por la disponibilidad de los diversos inputs.

La información cuantitativa sólo puede proceder de los estados contables y del cuadro de mando, si se tiene. Es muy importante la segmentación de la información y, por lo tanto, no se estiman adecuados los estados contables demasiado agrupados (por ej. CA anuales en formato de depósito en el Registro Mercantil). Conviene disponer de los libros diario dado que, tratados convenientemente con programas de hoja de cálculo dinámicos y con los filtros adecuados, permiten disponer de un conocimiento mucho más preciso de la situación actual y de la forma como se ha llegado. Los diarios de los últimos 24 meses (no de los últimos dos ejercicios cerrados) constituyen una información básica para entender la situación real y los movimientos económicos y financieros más importantes. En todo caso, hay que ponderar la información sobre los periodos pasados atribuyendo más fuerza a los periodos más cercanos al actual.

Así, los datos que es preciso conocer, tanto para elaborar adecuadamente el diagnóstico como para construir los estados financieros previsionales sin error en la capacidad real de alcanzar los objetivos propuestos son básicamente los siguientes:

Relativos a los inputs clasificados como activos no corrientes

- Grado de acercamiento a su límite de saturación.

- Momento en que deberán ser sustituidos o aumentados, coste y forma de financiación, llegado el caso. *(Vale tanto para maquinaria que tiende a la obsolescencia como para concesiones con finalización próxima)*
- Valor que se pueda obtener de su venta en caso de sustitución.

Relativos a la comercialización de productos y/o servicios

- Grado de dependencia de las ventas respecto de
 - Precio del producto o servicio
 - Tamaño y coste del equipo comercial
 - Coste del gasto en marketing
 - Coste del gasto en desarrollo del producto (I+D+d)
 - Coste del gasto en servicios postventa
- Estacionalidad de las ventas
- Grado de madurez del producto o servicio y efectos sobre las ventas
- Previsión de picos /valles en las ventas debidos a hechos esperados de carácter temporal.
- Otros

Relativos al abastecimiento de materias primas, trabajos de terceros, etc.

- Grado de libertad respecto a
 - Precio de las materias primas, productos incorporados, trabajos externalizados, etc
 - Capacidad de abastecimiento en todo momento
 - Estacionalidad en el suministro a causa de paradas biológicas, u otras causas inalterables.

Relativos a la "función de producción"

- Ratio de coste (valor real) en el valor final del producto de:
 - las materias primas
 - productos incorporados
 - trabajos de terceros
 - energía directa
 - mano de obra directa
 - coste de los activos no corrientes aplicados a la producción.
- Duración del ciclo productivo
- Grado de adecuación de los inputs productivos a la estacionalidad de ventas y de adquisición de materias primas y trabajos de terceros.
- Necesidades de stock de materias primas para no frenar la producción. (punto de rotura de stocks).

Relativos a los Recursos Humanos

- En cuanto al personal directo e indirecto dedicado a la producción
 - Coste salarial, con expresión de antigüedad.
 - Grado de saturación
 - Estacionalidad aplicable (posibilidad de bolsas de horas, etc)
 - Coste de las horas extras
 - Posibilidad de sustitución o ampliación mediante contratación puntual externalizada (ETT, o externalización)
- En cuanto al personal aplicado a la comercialización
 - Coste salarial fijo y coste variable por comisiones, bonus, etc.
- En cuanto al personal de estructura.
 - Versatilidad

Relativos a funciones financieras del capital circulante

- PMP (plazo medio de pago).
- PMC (plazo medio de cobro).
- Rotación Óptima de stocks.
- Límite de pólizas de crédito (incluidos productos como confirming, ...).
- Límites de descuento bancario (incluidos cartas de crédito a la exportación, etc..).
- Norma de Tesorería.
- Garantías para las fuentes de financiación a corto.
- Fecha de novación prevista para las fuentes de financiación a corto.

Relativos a funciones financieras de los activos no corrientes

- Principal pendiente de los préstamos a largo.
- Plazos de carencia pendientes.
- Plazos de los préstamos.
- Tipos de interés fijos o variables, con expresión de referencia y diferencial.
- Pool bancario.
- Otros acreedores por préstamos.
- Garantías concedidas, con expresión de avales de terceros o socios.

Otros.

En el anexo dedicado a los papeles de trabajo se aportan los principales ratios para elaborar el diagnóstico de la empresa así como la batería de ratios y de datos necesarios para construir los estados financieros previsionales a partir del balance inicial.

4. Las expectativas de variación de las diversas variables relevantes

El conocimiento de las expectativas más probables de valor futuro de cada una de las variables relevantes se obtiene, como se ha dicho, mediante el análisis DAFO (u otros similares). Con dicha herramienta se trata de establecer, a partir de encuestas dirigidas a personas con conocimiento elevado de la situación del sector y de la empresa, una previsión razonable de los aspectos que puedan suponer oportunidades y amenazas para todas las empresas que en la actualidad operan en el sector, así como las fortalezas que afectan a la empresa analizada, que le permitirán aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas, y las amenazas que se lo impedirán.

Las conclusiones obtenidas en el análisis DAFO deben ser aplicables al MEP. La forma en que deben intervenir en el mismo consiste en establecer límites máximos y mínimos a las variaciones de las variables relevantes. Así, si se observa una amenaza de entrada de nuevos competidores con ventaja en sus instalaciones productivas, más modernas, acompañadas de una debilidad por parte de la empresa de no poder aplicar procesos de mejora en las suyas a corto plazo, entonces no es posible prever que los márgenes brutos aumenten. Probablemente la estrategia pase por mejorar el servicio postventa, o en buscar la fidelidad de la clientela mediante el uso de palancas distintas del precio, tales como mayor proximidad, mejor plazo de entrega, etc.

En la elaboración del DAFO, el sistema que emplearemos para determinar las variables afectadas y sus valores es más prospectivo que proyectivo. Interesan los hechos esperados que pueden representar situaciones disruptivas y la capacidad de la empresa para adaptarse a ellas.

En el anexo dedicado a los papeles de trabajo se aporta un ejemplo de encuesta, con propuesta de valoración, a los efectos de determinar los cuatro elementos del DAFO que puedan afectar al futuro de la empresa y de la continuidad de su actividad.

En el análisis DAFO deben tenerse en cuenta la totalidad de variables que afectan a la capacidad de generar resultados y fondos líquidos, así como a la capacidad de mantener en el tiempo dicha generación.

Distinguimos entre varios tipos de variables:

4.1. Variables exógenas

Las primeras que debemos considerar son las que hemos venido en denominar variables exógenas, que son aquellas sobre las que el decisor o el empresario no tiene capacidad alguna de actuar para mantener su valor o para modificarlo.

Tendemos a identificarlas con las variables determinadas por el entorno, aunque existen variables exógenas que se generan en el interior de la propia empresa.

Algunas de las variables exógenas actúan como “interruptor”. Su valor es 1 o 0 (SI o NO). Es el caso de determinadas condiciones que la empresa debe cumplir, y en caso contrario la actividad no es posible. Nos referimos a condiciones de carácter legal, o medioambiental. Entre tales condiciones podemos distinguir aquellas cuyo signo puede cambiar mediante la asunción de un determinado coste de aquellas que representan barreras insalvables.

Por el contrario, otras variables exógenas pueden actuar como elementos susceptibles de graduación. Es el caso de los tipos de interés o de los tipos impositivos. También es el caso de la tasa de inflación o el incremento salarial acordado en convenios sectoriales, etc.

Las variables exógenas pueden ver alterado su valor y debemos identificar las diversas combinaciones altamente probables. A cada una de estas combinaciones lo denominamos “Escenario”. Y constituye una labor del analista establecer el escenario más probable, sobre el que el resto de las variables deberán adaptarse. El cambio de valor de una o varias de estas variables

constituye un cambio de escenario, y compete al profesional analizar la sensibilidad del resto de variables de MED a los cambios de escenario⁴.

Las variables exógenas que conforman el “entorno” en el que se desarrolla la actividad de la empresa se estudian mediante el denominado análisis STEEPLE de factores, que se corresponde con el acrónimo de factores Sociológicos, Tecnológicos, Económicos, Ecológicos, Políticos, Legales y Éticos.

Sociológicos Socioculturales

Los cambios de tendencia en los hábitos de conducta de los consumidores, *por razones ideológicas y culturales*, tienen efectos difíciles de prever en los negocios.

Tecnológicos

Cada vez son más significativos los cambios en este campo que pueden influir en la actividad de la empresa. La constante evolución tecnológica afecta de forma diferente a cada sector económico. El reto profesional radica en que algunas empresas pueden sufrir un nivel elevado de obsolescencia en sus activos básicos, mientras que otras, contrariamente, pueden beneficiarse de los cambios tecnológicos.

Económicos

Los factores económicos tienen una influencia decisiva en la evolución de la empresa y en el número de insolvencias empresariales. El tipo de interés, el tipo de cambio, la inflación, las variaciones en los precios de las materias primas, el nivel de la actividad económica, la edad de las empresas del sector, son factores a tener en cuenta, a nivel nacional e internacional, al apreciar el grado de disponibilidad de crédito para la financiación de las

⁴ En puridad, no puede hablarse de escenarios distintos cuando proponemos variaciones en variable no exógenas (u operativas). El escenario debe considerarse inamovible ante las acciones propuestas por la dirección de la empresa o ante las condiciones impuestas por los diversos agentes negociadores.

actividades de la compañía, así como los factores que inciden en el acceso a otras fuentes de financiación.

Ecológicos

Es necesario que la empresa revise la legislación actual vigente en materia de contaminación medioambiental que le es de aplicación, además de averiguar la existencia de medidas legales y de normativas dirigidas a la contención de esta perturbación nociva, como por ejemplo aspectos relacionados con la emisión de gases contaminantes, vertidos en aguas fluviales, ruidos ambientales, delito ecológico, etc.

Políticos

Las restricciones políticas, como la política fiscal, monetaria, laboral, energética o las leyes de promoción de la competencia dificultan en gran medida la formulación de la estrategia empresarial. En este sentido se considera fundamental la dirección y la estabilidad de los factores políticos. El conjunto de riesgos a considerar conforma el llamado "riesgo regulatorio", que trata de medir el riesgo generado por las modificaciones legislativas que derivan en las modificaciones de precios regulados, impuestos, aranceles, tipos de interés legal, condiciones para obtención de licencias, normas urbanísticas, etc.

Legales

La mayor parte de las restricciones de carácter político se convierten en restricciones legales que afectan al sector, normalmente de forma transversal, però que pueden tener variaciones atendiendo al territorio en el que actúa la empresa. Constituye una exigencia básica disponer de información acerca de las proposiciones de reformas de las leyes o de las propuestas de nuevas normas.

Éticos

Se observa cada vez más la necesidad o voluntad de las empresas, sobre todo las dedicadas a productos o servicios de gran consumo, a aceptar y adoptar como suyos los requerimientos éticos establecidos por colectivos que gozan de prestigio social y que tienen gran influencia en la opinión de los consumidores.

Hemos indicado que existen variables exógenas que no se corresponden con aquellas que podemos incluir en el ámbito del entorno. Nos referimos a aquellas que, generadas en el interior de la propia empresa, constituyen situaciones inamovibles, al menos en el ámbito temporal del Plan de Viabilidad que, como hemos dicho, debe plantearse en el medio plazo (de 3 a 5 años). Forman parte de tales variables determinados contratos de obligado cumplimiento, el layout de una fábrica, etc.

4.2. Los elementos internos. Variables Operativas.

Interesa analizar las variaciones esperadas en las ratios que relacionan las diversas variables operativas entre sí y a las variables exógenas con las operativas. Las variables operativas pueden ver modificado su valor por dos tipos de causas bien distintas.

La primera, por la influencia de las variables exógenas. Se trata de variaciones en el valor que no podrán ser controladas por el empresario, pero que deben ser tenidas en cuenta a los efectos de establecer las políticas adecuadas para contrarrestar los efectos nocivos o para aprovechar los efectos beneficiosos.

La segunda, por las acciones libremente decididas por el empresario o por el conjunto de *stakeholders* interesados en la continuidad en la medida que puedan imponer modificaciones a través de acuerdos alcanzados en la negociación del plan. Las acciones propuestas y llevadas a cabo se representan en el modelo como modificaciones en el valor de determinadas variables que tienen sus efectos en los objetivos del Plan. Esto nos lleva a distinguir entre dos tipos de variables operativas. Las que denominamos “variables objetivo”, cuyo valor puede ser modificado sólo si se modifican los valores de

las variables instrumentales de las cuales dependen y dichas “variables instrumentales”, que son aquellas sobre las que el empresario puede actuar realmente. Un ejemplo será esclarecedor. La cifra de ventas no es una variable cuyo valor se pueda modificar directamente a voluntad del empresario, aunque sí puede influir en dicho valor a través de instrumentos tales como la ampliación del equipo comercial, el incremento en los gastos de marketing, la aplicación de precios más competitivos, etc. Lo mismo podemos decir respecto de los costes directos de producción (o su expresión más habitual: el margen bruto de producción). Su modificación dependerá de variaciones que se puedan imponer en una función de producción técnicamente determinada.

4.3. Los tres vectores del conocimiento. Balance Actual. Diagnóstico. Análisis DAFO.

Como resumen diremos que el conocimiento básico que debemos tener de la empresa es el que se deriva del conjunto de proposiciones que hemos hecho hasta ahora y que podemos resumir de la siguiente forma

Situación actual.

El documento axial sobre el que debemos construir el conocimiento es el último Balance de Situación, pero ajustado de forma que dispongamos de un estado bien diferenciado de los activos operativos y de los pasivos necesarios ligados a estos activos. Esto afecta a los activos productivos (sean o no materiales), a los stocks (detráidos los que no presentan rotación), y el saldo de clientes vivos, y el saldo de tesorería necesaria, teniendo en cuenta los pasivos que están directamente ligados (básicamente saldo de proveedores, acreedores institucionales, disposición de pólizas de crédito y de descuento comercial)

Diagnóstico.

Hay que conocer las causas últimas de las dificultades que tenga la empresa, sean de carácter económico o financiero. Para completar este tipo de análisis y para predecir también cualquier

situación de insolvencia coyuntural de la empresa, se recomienda emplear las baterías de ratios que aparecen en el anexo correspondiente a los Papeles de Trabajo.

Análisis proyectivo y prospectivo de las variables exógenas y operativas.

A diferencia de la diagnosis, que basa el conocimiento en el análisis de lo ya sucedido, interesa obtener conocimiento sobre las situaciones esperadas en el futuro, en un ámbito temporal que permita realizar predicciones sin comprometer la razonabilidad de su probable cumplimiento.

Para ello, resulta esencial comprender cuales son las situaciones que, ancladas en el presente, pueden evolucionar hasta constituir amenazas u oportunidades para todas las empresas del sector. Paralelamente, el analista debe evaluar hasta qué punto la empresa concreta dispone de puntos fuertes -que le permitan aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas- o debilidades -que se lo impidan-

El análisis de todos los ítems que puedan intervenir en el cuadro que acabamos de describir es el denominado análisis DAFO. Y debe realizarse mediante consultas o encuestas realizadas a personas o entidades relacionadas con el sector y con la empresa y que tengan conocimiento, aunque sea parcial, de las variables relevantes.

En el anexo "XX" dedicado a los papeles de trabajo aportamos, a modo de ejemplo, una batería de cuestiones que deben ser planteadas y evaluadas por distintas personas, entre ellas el propio analista.

Pero lo que realmente es sustancial para la elaboración de los estados financieros previsionales que, como hemos dicho, constituyen la estructura del Plan, es determinar cuáles son las variables relevantes que se verán afectadas por las oportunidades aprovechables y por las amenazas inevitables.

En efecto y, dicho de otro modo, las oportunidades que no pueden ser aprovechadas y las amenazas que pueden ser desactivadas no modificarán la estructura derivada de los Estados Financieros Previsionales que se podrían obtener de una proyección inalterada de las tendencias dinámicas de todas las variables. Es decir, las variables relevantes que no se vean alteradas por amenazas ni oportunidades pueden ser proyectadas hacia el futuro basándonos en el conocimiento obtenido en el diagnóstico y en las ratios básicas y en las KPI. Evidentemente, la construcción de los Estados Financieros Previsionales resulta sencilla cuando las variables relevantes se calculan mediante proyecciones de los valores alcanzados hasta la fecha actual.

A sensu contrario, las variables relevantes que se vean alteradas por amenazas u oportunidades deben ser analizadas, no mediante la proyección de los valores conocidos, sino mediante técnicas de prospección que obliguen al analista a replantear los valores futuros de dichas variables con base en nuevas hipótesis. Por lo tanto, la obtención de los estados financieros previsionales se verá influenciada en mayor o menor medida por “saltos” en los valores de las variables afectadas.

Los efectos de tales “saltos” en las variables que miden la capacidad de viabilidad de la empresa se medirán mediante el correspondiente análisis de sensibilidad, a los efectos de evaluar su razonabilidad.

Con ello habremos obtenido unos Estados Financieros previsionales que representan el “escenario probable” en el que los decisores deberán proponer acciones que permitan alcanzar la viabilidad, acciones que deberán ser acordadas entre los agentes interesados mediante negociación, pues una parte importante de dichas acciones se corresponderán con sacrificios.

A partir del conocimiento obtenido, el profesional ya está en disposición de generar el Modelo de Estados Financieros Previsionales o Modelo de Estados Previsionales (MEP).

Las acciones en el Plan de Viabilidad.

Desde el punto de vista estrictamente técnico de la elaboración del Plan, cada acción constituye (y se representa como) un salto cuantitativo en el valor de alguna de las variables instrumentales, salto que permita afectar, previo coste asumido, a las variables objetivo. A su vez, deberá aplicarse de nuevo el análisis de sensibilidad para evaluar la razonabilidad de los costes y efectos de las medidas o acciones propuestas.

V. EL MODELO DE ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES (MEP).

1. Conceptualización del modelo

El modelo económico y financiero es una representación ordenada y realista de las variables relevantes de la empresa, que permite la elaboración de los tres principales estados previsionales: el Balance de Situación (BS), la Cuenta de Pérdidas y Ganancias (PiG) y el Estado de Flujos de Tesorería (EFT).

Cada uno de ellos aporta un punto de vista sobre vertientes diferentes de la empresa que hay que analizar para determinar:

- las variables sobre las que hay que actuar necesariamente,
- los efectos de cualquier modificación en las hipótesis que permiten atribuir valor a cada una de las variables,
- la sensibilidad del modelo a cambios en cada una de las variables,
- acciones que pueden ser efectivas,
- los costes y los resultados de las acciones que se proponen.
- consecuencias de los acuerdos obtenidos en la negociación con los agentes,
- fijación de responsabilidades en la aplicación de las acciones acordadas
- control del cumplimiento del PV,

Para construir el modelo se tiene en cuenta el siguiente conjunto de cuestiones básicas, cuyo incumplimiento puede invalidar el modelo y, en consecuencia, también el Plan.

2. Variables

La primera cuestión es la determinación, definición y descripción de las variables. Cada una de ellas es elegida en función de su relevancia real en alguno de los tres estados financieros mencionados y clasificada en una de las siguientes categorías: exógenas u operativas.

2.1. Variables exógenas

Aquellas sobre las que la empresa no tiene ninguna posibilidad de intervenir para alterar su valor. Ello no implica imposibilidad de previsión; sólo que una vez previstas, no es factible modificarlas en base a la negociación, ni a las acciones que pueda proponer la empresa. La delimitación de su valor puede provenir de instituciones diversas, lo que en ningún caso significa que no puedan cambiar; al contrario, su potencial evolución da lugar a escenarios diversos. A estos efectos, definimos escenario como la combinación probable de valores de las diversas variables exógenas. Las diversas combinaciones de valores pueden dar lugar a situaciones más o menos favorables a los intereses de la empresa. Hablaremos de escenario optimista o pesimista. En todo caso, siempre es preciso evaluar cual es el escenario más probable.

En general, las variables exógenas se identifican con las que hemos agrupado bajo la denominación STEEPLPE PESTEL en el epígrafe 4.4.1. anterior.

Algunas de las variables que hemos reunido bajo el conjunto STEEPLPE no son susceptibles de cuantificación en un modelo económico financiero. En realidad, actúan como condiciones que hay que cumplir necesariamente y su incumplimiento representa la imposibilidad de realización de la actividad. Es decir, actúan como interruptores con dos posiciones: on/off.

También podemos encontrar variables de carácter estocástico, cuyo importe depende de la suerte (probabilidad del suceso) o de modificaciones combinadas de otros factores; algunas pueden estar ligadas a la climatología, a cambios en tendencias de la moda u otras, etc.

Conviene que en la confección del MEP se tomen en cuenta diversos escenarios, observando los cambios en las variables exógenas que dan lugar a situaciones más o menos propicias para el objetivo de la viabilidad.

De las variables que se incluyen en la lista STEEPLE. PESTEL, las que son susceptibles de cuantificación y que podremos introducir en el modelo son las siguientes:

- De carácter sociológico sociocultural
 - Evolución de la demanda
 - Elasticidad precio de la demanda
 - Estacionalidad de la actividad
 - Períodos medios de pago
 - Períodos medios de cobro
- De carácter tecnológico
 - Grado de incidencia de los diversos inputs en la función de producción.
 - Composición de la plantilla, turnos necesarios.
- De carácter económico
 - salarios por categoría
 - tipo de cambio,
 - tipos de interés,
 - IPC,
 - estacionalidad en los aprovisionamientos
- De carácter ecológico
 - Coste de las inversiones para adecuarse a la normativa medioambiental
- De carácter político
 - Efectos en los precios de las políticas protectoras.

- Efectos en los costes de las subvenciones concedidas
- De carácter legal
 - tipos impositivos en el sistema completo de tributación,
 - salarios mínimos por categorías
 - cotización a la Seguridad Social,
 - costes medioambientales
 - precios regulados
- De carácter ético
 - Coste de aplicación de las medidas impuestas por servicios de “compliance”.

Como hemos indicado, algunas de estas variables pueden estar sujetas a variaciones de carácter aleatorio, tales como

- cambios en la moda,
- cambios políticos en el país de destino del producto o de origen de las materias primas,

Los diversos conjuntos de valores que pueden alcanzar las variables exógenas definen lo que llamamos escenarios, y el escenario probable es aquel en el que se tienen en cuenta los valores esperados en el transcurso del ámbito temporal del PV.⁵

2.2. Variables operativas

A las variables cuyo valor es susceptible de cambiar mediante la aplicación de acciones que han sido voluntariamente establecidas por la empresa o por el resto de los agentes las

⁵ El escenario se define como el conjunto concreto de valores que afecta a las variables exógenas. Por lo tanto, existen tantos escenarios como variaciones posibles de los valores combinados de todas las variables exógenas. Ahora bien, el profesional trabaja con cuatro tipos: el básico o primario, el probable, el pesimista y el optimista, definidos en el apartado correspondiente.

denominamos variables operativas. Pero debemos distinguir entre las que llamamos “variables instrumentales” y las que denominamos “variables objetivo”. Los órganos decisores de la empresa pueden actuar deliberadamente sobre las primeras, mientras que los importes de las segundas solo pueden modificarse como consecuencia de haberse alterado alguna otra variable.

- **Variables objetivo:**

- ventas,
- producción,
- inversión,
- crédito obtenido,
- crédito concedido,

- **Variables instrumentales:**

Se relacionan algunas de ellas, (la lista no es exhaustiva) agrupadas según las variables objetivo a las que normalmente están ligadas, concretamente:

- **Ventas**

- gastos en I+D,
- política de precios,
- gastos en marketing,
- gastos en equipo comercial,
- costes de distribución
- costes de servicios post venta
- crédito concedido a clientes,

- **producción:**

- coste de la venta en materias primas,
- coste de la venta en productos incorporados,
- coste de la venta en trabajos de terceros.

- coste de la venta en mano de obra directa,
- coste de la maquinaria + instalaciones,
- coste de la energía aplicada a la producción
- **inversión:**
 - vida útil de los activos,
 - adquisición de nuevos activos productivos,
 - adquisición de nuevas unidades productivas,
 - desinversiones previstas,
 - coste de cambios de ubicación,
- **crédito obtenido:**
 - de socios,
 - de entidades financieras
 - de acreedores,
 - de proveedores,
 - período medio de pago
- **crédito concedido:**
 - a clientes,
 - a participadas,
 - a otros deudores
 - período medio de cobro.

Las variables, sean del tipo que sean se relacionan entre sí mediante fórmulas. Dichas fórmulas pueden tener un carácter matemático, lógico, contable o financiero. El MEP debe explicitar estas conexiones o fórmulas, al menos en el sentido de que deben quedar abiertas a la verificación por parte de las personas que pueden asumir el control interno o ser contratadas para realizar tareas de IBR (Independent Business Review).

3. Atributos esenciales de las hipótesis

Una vez identificadas las variables relevantes, para la construcción del el MEP se precisa que se cuantifiquen las variables en los valores esperados de los estados contables básicos del modelo. La asignación de estos importes se basa en hipótesis de previsión que deben cumplir una serie de condiciones, concretamente:

Explicitación

Todas las variables que aparecen en el MEP alcanzan unos valores que dependen de unas hipótesis que deben ser explicitadas; ninguno de ellos puede darse por conocido a priori. Estos importes pueden corresponder a valores predeterminados por normas legales o por contratos (por ejemplo, el coste del IBI o el coste de un alquiler) o pueden ser el resultado de aplicaciones de fórmulas (por ejemplo, el coste de los intereses de un préstamo recibido, que depende del tipo de interés – el cual, a su vez, puede ser fijo o variable – del periodo considerado, del plazo del préstamo, etc.). En cualquier caso, cada uno de los valores responde a unos motivos que deben ser enunciados completamente; estas causas constituyen las hipótesis en las que se basan las previsiones y su aceptación, o no, mediante su análisis crítico.

Modificación

Todas las hipótesis deben ser susceptibles de variación y cualquier alteración en una de ellas modifica el valor de las variables relevantes que dependen de dicha hipótesis. Estos cambios dan lugar a unos nuevos estados contables previsionales cuya comparación con los previos se realiza a través del análisis de sensibilidad. Con dicho análisis el modelo muestra el grado de variabilidad de cada una de las variables a las mutaciones de cada una de las hipótesis. La única razón que justifica que no se deriven variaciones en alguna de las variables dependientes de una hipótesis cuando se modifica esa hipótesis hay que

encontrarla en que existe alguna limitación – impuesta igualmente como suposición – que actúa en las variables implicadas para dicho supuesto. Por ejemplo, se puede dar el caso de que la contratación de un nuevo trabajador no se convierte en un incremento en la producción: una posible explicación puede radicar en que la fabricación viene constreñida por el uso de un volumen determinado de horas máquina, que ya está maximizado previamente.

Sistematización

Deben explicitarse expresamente las hipótesis que asignan “automáticamente” determinados valores a las correspondientes variables por el mero transcurso del tiempo. Es el caso de las variaciones debidas a estacionalidades, liquidaciones tributarias periódicas, etc. Procede, en tales casos, realizar un tratamiento sistematizado del conjunto de supuestos con el fin de posibilitar, a cualquier usuario del PV, un análisis rápido y sin posibilidad de confusiones, ni de malentendidos.

Identificación de fuentes documentales

Siempre que se plantean hipótesis sobre el valor de las variables, además de explicitarlas, debe expresarse la fuente de donde proviene la información que sustenta su razonabilidad. Conviene indicar las fuentes documentales cuando se trata de hipótesis basadas en información externa de la empresa. En cuanto a las hipótesis basadas en previsiones, información, experiencia, etc. de la dirección de la empresa se debe dejar constancia de la comunicación de la información en la correspondiente carta de manifestaciones.

Contrastabilidad

En la medida de lo posible, se deben plantear las hipótesis de forma que puedan ser contrastadas fácilmente.

Interrelación / complejidad condición del modelo

Ya se ha mencionado que las variables se relacionan entre sí y que esta conexión se modeliza por medio de algoritmos matemáticos, lógicos, contables y financieros. Estas fórmulas que, en definitiva, conforman el MEP constituyen también hipótesis y son susceptibles de ser controladas y puestas en cuestión. Hay que tener en cuenta que normalmente los modelos no pueden ser una representación exacta de todas y cada una de las relaciones económicas, financieras, contables, etc., sino que son tan sólo una interpretación reducida o simplificada. En consecuencia, en muchos casos, el MEP ofrece resultados aproximados, cuya validez hay que certificar atendiendo a la materialidad de los errores detectados en las diversas comparaciones posteriores.

4. Estados financieros

Las variables que deben componer los tres estados financieros básicos del MEP no son necesariamente las que figuran en el vigente Plan General de Contabilidad (PGC); son las que explican de una manera mejor los efectos de las acciones sobre las magnitudes básicas de la empresa. Además, es conveniente que las variables que se utilicen posibiliten el reconocimiento de los puntos sobre los que se pueden adoptar actuaciones de control e imponer responsabilidades. También deben permitir aplicar medidas sobre el grado de cumplimiento de los objetivos marcados.

El caso del Estado de Flujos de Tesorería (EFT) es el ejemplo más evidente de lo que se acaba de exponer con respecto a la aplicación directa de las variables. A estos efectos, diferenciamos el EFT que utilizamos en el PV del EFE que se incluye en el PGC. A nuestro entender conviene huir del empleo de las variables y fórmulas con las que se genera el EFE, dado que son importes que se obtienen indirectamente a partir del conocimiento de lo que ha pasado en los del BS y del PiG, es decir, a posteriori. En el mundo previsional todo se debe poder analizar directamente, es decir, evaluando los efectos "esperados" sobre la tesorería de todos los movimientos habidos en el resto de las variables.

Pero también cabe destacar que el estado de PiG que describe el PGC no es el más adecuado para el análisis de las acciones y de sus efectos sobre la totalidad de las variables. La convicción general percibe como conveniente que el estado de PiG sea básicamente analítico, ya que permite describir y analizar aquellas variables que tienen que ver con la creación de valor y establecer una diferencia entre las que suponen costes o gastos fijos y los que representan costes o gastos variables. Evidentemente, esto no es obstáculo para presentar el estado de PiG del MEP siguiendo el estándar del PGC, al resultar una buena herramienta, puesto que su comprensión está al alcance de todos y hace posible comparar las ratios que se pueden conseguir con las de otras empresas que actúan en el sector.

Las variables que conviene tener en cuenta para construir el modelo, una vez establecido el BS inicial, son las que se corresponden con el estado de PiG. Una primera aproximación a la EFT se consigue al tener en consideración las condiciones establecidas de cobro y pago, derivadas de las compras y ventas, los compromisos de las inversiones en bienes de capital (CAPEX) y la tributación. Dependiendo de los excedentes o de las carencias de tesorería se pueden prever las necesidades financieras y las fuentes para su obtención, así como sus costes. Con esta información se debe elaborar el estado definitivo de EFT del MEP. Del conjunto de movimientos de las variables que conforman los estados de PiG y de EFT se obtienen con facilidad los importes de las que integran el BS final de cada periodo.

Cabe decir que también se pueden usar variables incontrolables – de las que nadie se puede hacer cargo – pero sólo en el caso de que estos valores, que explican hechos sobre los que no se puede actuar, aportan una información que se puede utilizar para iniciar acciones. Un ejemplo sería una crisis de confianza en el sistema financiero/ bancario europeo, o la aparición de una pandemia o el inicio de conflictos armados en territorios de influencia; la empresa no puede influir, pero puede prevenir sus efectos mediante el análisis prospectivo adecuado.

Grado de agrupación de cuentas

Ya se ha afirmado reiteradamente que el MEP es una representación de la "realidad esperada", si es que se puede designar con esta expresión lo que son solo previsiones. Dada esta condición no se trabaja con la totalidad de cuentas que integran el PGC; es mejor juntarlos, pero el límite de la agrupación viene fijado por el grado de congruencia e inteligibilidad del propio modelo. Así, se puede considerar que todos los activos fijos se pueden reunir bajo un mismo epígrafe, pero el profesional tiene en cuenta que no parece adecuado proceder a la acumulación de activos operativos con aquellos que no lo son o que se espera que dejen de serlo en el ámbito temporal del PV. Se entiende que conviene desagregar las cuentas que se diferencian según los siguientes rasgos característicos:

1. Activos operativos - no operativos,
2. Cuentas a largo plazo - a corto plazo,
3. Activos liquidables - no liquidables,
4. Pasivos exigibles - no exigibles,
5. Pasivos con coste financiero - sin coste financiero,
6. etc.

5. Alcance temporal y determinación de la periodificación

Uno de los aspectos más importantes que se decide al construir el MEP es el del alcance temporal, que se basa necesariamente en el conocimiento profundizado de los efectos de las acciones y de los acuerdos a los que se puede llegar con los diversos agentes implicados en la viabilidad de la empresa. Otro elemento relevante radica en el establecimiento del intervalo en el que se contemplan modificaciones de las variables. El período en que se considera que éstas alteran su valor no será inferior a la semana ni superior al trimestre; normalmente se utiliza el mes, toda vez que hay muchas que corresponden a pagos y cobros de periodicidad mensual: alquileres, salarios, tributos, intereses, etc....

En cuanto al primer aspecto mencionado, la duración del PV, no parece que se pueden aplicar análisis previsionales consistentes a plazos que sobrepasan los tres años. No obstante, y teniendo en cuenta que, en caso de acuerdos de refinanciación o de reestructuración o de convenio concursal, el ámbito temporal previsto para el cumplimiento de los acuerdos es – como máximo – de cinco años, el PV se desarrolla también en muchos casos a lo largo de este lapso de tiempo. E incluso puede verse superado si se plantean acuerdos que rebasan este límite en situaciones excepcionales, también previstas en la ley. Además, hay que tener en cuenta que el intervalo temporal del convenio concursal se puede duplicar si se debe prever la satisfacción de las obligaciones a los acreedores subordinados.

Aunque es evidente que la fiabilidad de las previsiones disminuye a medida que aumenta el periodo de tiempo, también lo es que conviene hacer patente en casos concretos – sobre todo cuando la empresa debe firmar un convenio con sus acreedores en el seno de un concurso – que no existe ninguna limitación temporal que impide a la empresa dar cumplimiento a lo previsto en dicho acuerdo, aunque a menudo éste sobrepasa en mucho lo que se considera como plazo prudencial para las presunciones.

Una cuestión igualmente importante es la que se refiere a la periodificación interna del propio MEP. Aunque lo óptimo es que sea única mientras dura el PV, se puede aceptar ampliar este intervalo a partir de un momento dado. Así, el MEP puede empezar considerando lapsos de tiempos mensuales y acabar con trimestrales o anuales. En todo caso, hay que tener en cuenta que el cambio de periodo en un mismo modelo puede comportar alteraciones en los algoritmos, práctica ésta que puede dar lugar a errores y que complica la tarea de control de calidad.

Se quiere remarcar finalmente que, en los tres primeros años del ámbito temporal del PV, el modelo tiene en cuenta periodos que suponen el uso de plazos no superiores al mes.

6. Análisis de sensibilidad

El modelo debe ser susceptible de calcular la sensibilidad de la totalidad de las variables a la modificación de una sola de ellas; igualmente se debe poder calcular la sensibilidad en relación con el cambio combinado de dos o más variables.

Con este análisis el profesional puede determinar las variables que son realmente relevantes en el modelo; conocimiento imprescindible para señalar las acciones que son más efectivas, dado que las actuaciones sobre variables poco significativas no producen efectos o son tan pequeños que no ocasionan cambios en la viabilidad empresarial.

7. Algunas reglas de construcción del modelo

De entre todas las reglas que pueden considerarse destacamos, por su importancia, las siguientes:

1. Las variables exógenas que se incorporan al MEP deben ser relevantes. No es necesario utilizar las que no tienen efectos en la determinación del resto.
2. Se deben representar los diferentes escenarios mediante modificaciones de valor en las variables exógenas. La alteración de las hipótesis que afectan a variables operativas no da lugar a escenarios diversos.
3. El escenario en el que se desarrolla el modelo básico o primario (que es aquel en el que no se tienen en consideración las acciones que se plantean para que sean acordadas por los agentes y que permitirán la viabilidad) debe ser congruente con las conclusiones del escenario probable.
4. Se deben fijar las variables objetivo sólo a través de su relación con las instrumentales que las afectan y con las exógenas que las limitan. Consiguientemente, las variables objetivo no pueden establecerse como si se tratara de exógenas, cuya dependencia es ajena al resto de variables del modelo. Es el caso, sobre todo, del importe de ventas previsto, cifra que es introducida en el MEP en demasiados casos sin que dependa de otras variables instrumentales que intervienen en la

apreciación de este dato y que pueden ser modificadas por medio de acciones concretas propuestas por la dirección.

5. Hay que explicitar el vínculo entre las variables instrumentales y las objetivo, bien matemáticamente, expresando la función que las relaciona, bien sea de forma discursiva, ya que estas conexiones forman parte de las hipótesis y, en consecuencia, tienen que ser explicadas.
6. Conviene separar siempre las variables instrumentales que representan costes o gastos variables – dependientes de la producción o de la venta que se quiere conseguir – de las que corresponden a costes fijos. Hay que determinar si las últimas están sujetas a grados o niveles de indivisibilidad; En el caso de que existan indivisibilidades, el MEP debe prever que no crecen una vez alcanzado el nivel crítico.
7. Las acciones se traducen en modificaciones de valor en las variables instrumentales; su aplicación representa la aparición de variaciones en la cuantía de una o varias de ellas. Así, se compara la situación en los tres estados contables anteriores y posteriores a haber llevado a cabo las actuaciones. Por esta razón es conveniente disponer de un sistema de cálculo de la sensibilidad del MEP a los cambios en cada una de las variables.
8. Se debe mencionar la clasificación de cada variable y, a través de los algoritmos, también del resto con las que se relaciona. Por otro lado, hay que señalar cuáles son las hipótesis que le afectan y si la causa de la limitación de sus consecuencias radica en las particularidades que se han detectado al analizar el escenario probable. Las conclusiones de este análisis actúan como barreras limitadoras de los efectos de las hipótesis sobre los valores que pueden llegar a alcanzar las variables.
9. En todo caso conviene conocer cuáles son las variables que se pueden menospreciar o de las que no hay que esforzarse en conseguir información muy fiable. Es en el momento de elaborar la planificación del trabajo cuando se deciden las variables sobre las que es necesario disponer de información de confianza.
10. La complejidad en la creación del MEP no es garantía de una mayor validez; pero la simplicidad no debe ser tal que anule las relaciones entre variables. Es adecuado crear un modelo básico que

las integre mediante fórmulas matemáticas, contables y financieras. Y es sobre este patrón esencial – necesariamente "universal" – que se aplican las particularidades que afectan a la empresa. Se puede observar, demasiado a menudo, que en la construcción de un MEP la cifra de ventas no tiene otro fundamento que las ventas del ejercicio o del mes anterior. Conviene profundizar y buscar las variables últimas de las que depende la demanda del producto o servicio que ofrece la empresa. Un conjunto de variables típicas son las que se expresan a continuación:

7.1.1. Variables que intervienen en la determinación de la cifra de Ventas

Importe del gasto en publicidad o en otras campañas de marketing.

Número de comerciales

Número de distribuidores.

Gasto en servicios postventa

Ventas del ejercicio anterior y/o importe de las ventas cautivas.

Importe destinado a Investigación y Desarrollo (I+D)

Grado de madurez de los productos.

Respuesta de los clientes/consumidores a las variaciones del precio.

Ventas totales del sector.

Grado de turbulencia que afecta al sector y que mide la

desaparición de los competidores.

Grado de penetración de los productos de la empresa en el mercado.

Incremento esperado de la demanda agregada.

Lo mismo podemos decir de la capacidad de producción de una empresa. No podemos aceptar como cierto que la demanda de productos y/o servicios podrá ser atendida inmediatamente y en su totalidad. La capacidad de producir bienes y servicios depende de los inputs y de su disponibilidad por parte de la empresa. Por otro lado, habrá inputs que siempre entrarán en la misma proporción en el producto final, mientras que otros estarán sujetos a diversos grados de indivisibilidad. Incluso en estos casos se pueden suavizar los efectos, a través de medidas de variabilización de costes, tales como la implantación de flexibilidad en la jornada laboral, o el alquiler temporal de espacios para almacén, etc. Para la adecuada aplicación de las variables instrumentales a la determinación de la variable objetivo que es la capacidad de producción, es necesario establecer una función de producción que nos determinará las proporciones de coste de cada input y, por lo tanto, el margen bruto y también la disponibilidad de cada input, de forma que la no adquisición de nuevos elementos de este implique la imposibilidad de aumentar la producción. A modo de ejemplo proponemos una serie de variables que hay que tener en cuenta a la hora de calcular la capacidad de producción.

7.1.2. Variables que intervienen en el cálculo de la función de producción

coeficiente en que las materias primas intervienen en el coste unitario del producto o servicio

coeficiente para productos incorporados

coeficiente de trabajos ajeno

coeficiente de la energía aplicada a la producción

coeficiente de la mano de obra directa

coeficiente del coste por la utilización de los activos fijos.

grado de flexibilidad en la jornada laboral, atendiendo a la estacionalidad de la demanda

máximo de horas extraordinarias

máximo de horas que se pueden contratar a una ETT

máximo de horas máquina que se podrán utilizar por turno

máxima producción que se puede obtener por el uso de una superficie determinada

8. El modelo con EEFPP básicos o primarios

Los primeros valores de las variables sobre las que se construye el modelo son los que responden a la situación en el momento inicial de aplicación del PV. En general se desprenden de un BS en el que se redefinen los valores de activo y pasivo con el fin de tomar en cuenta los que son operativos para la realización de la actividad y los que pueden ser válidos realmente para calcular los costes para atender. Se impone, por tanto, un análisis del BS que tiene como objetivo fijar lo que se corresponde con el mínimo necesario para continuar la actividad.

En paralelo, conviene disponer de un conocimiento profundo de la situación de la totalidad de los activos y pasivos, de forma que desde el principio se decide los activos que se pueden enajenar y los pasivos que hay que negociar con los acreedores con el fin de rebajarlos o retrasar su vencimiento. También es adecuado tener un conocimiento exhaustivo de los contratos y compromisos adquiridos por la empresa, con el fin de determinar los que necesariamente se deben continuar y los que hay que resolver. La resolución de estos contratos debe ir aparejada con las correspondientes indemnizaciones, cuyo cálculo se realiza para fijar el valor de las variables de coste y pagos.

Una vez elaborado el BS mínimo necesario se establecen las variables que actúan en la determinación de la cifra de negocio; por lo tanto, es conveniente definir una función de ventas y analizar las magnitudes que la componen. En paralelo, se confecciona también una función de producción - tanto para empresas de carácter industrial como de servicios - analizando los elementos de coste que se espera que le afecten. Conviene también disponer de hipótesis acerca del ámbito temporal de vigencia de esta última función, ya que es posible que en el futuro la puedan alterar factores como la tecnología u otros determinantes, tales como la aparición de sustitutos eficientes de las materias primas, etc. En ambos casos, el conocimiento de la empresa permite imponer límites al valor de las variables.

En cuanto a la función de producción, tan importante como saber los componentes cuantitativos que forman el coste es conocer los plazos que la tecnología impone a la producción, dado que estos espacios de tiempo condicionan el cálculo del capital circulante, a pesar de atender sólo la vertiente meramente económica, es decir sin considerar aún los efectos financieros. Así se puede cuantificar el volumen de los stocks necesarios u óptimos, los efectos de las estacionalidades en las ventas, en la logística y en la producción, la necesidad de contratar horas extraordinarias o trabajos ajenos, etc.

Posteriormente, se establece la estructura de relaciones entre las magnitudes económicas (costes, ingresos, gastos) que conforman el estado de PiG hasta determinar el margen de explotación y el EBITDA. Todas estas variables deben tener señaladas las características de tributación que les son de aplicación (IVA, retenciones, impuestos especiales, etc..) y – lo que aún es más importante – las de los plazos de vencimiento en los cobros y /o pagos.

Una vez superada esta fase de construcción del MEP, deben incorporarse también cuestiones esenciales para el devenir de la empresa, en las condiciones en las que actualmente se encuentra operando, como son:

1. las previsiones sobre el CAPEX,
2. las posibles enajenaciones de activos no operativos,
3. las posibles indemnizaciones derivadas de la resolución de contratos de todo tipo, entre los que hay que considerar primordialmente los laborales,
4. la obtención y concesión de fondos financieros para hacer posible la actividad y dar cumplimiento a los compromisos adquiridos.

Una vez fijados todos los aspectos anteriores, que van construyendo los estados de PiG y de tesorería, el modelo es capaz de elaborar el nuevo BS.

A pesar de ser de carácter básicamente numérico, el MEP puede verse influenciado por variables cualitativas que actúan sólo como desencadenante de otras cuantitativas. Es decir, si se cumple un

factor calificativo – como puede ser, por ejemplo, la obtención de ciertos permisos para realizar una actividad en una ubicación concreta – se entiende entonces que el MEP puede estimar correctas una serie de variables cuantitativas. En caso contrario, se interpreta que ninguna de estas variables ligadas a la cualitativa es operativa. Tal como lo hemos expresado, la obtención o no de la licencia supone un cambio de escenario.

En la construcción del modelo básico es preciso tener en cuenta también la existencia activos interinos, provisionales o en curso, que se corresponden con aquellos cuya capacidad operativa depende de la finalización de unas obras o inversiones. Las previsiones en CAPEX de tales inversiones derivarán en la entrada en funcionamiento del activo en cuestión, lo que puede modificar la función de producción o la función de ventas.

9. Acciones

Una vez construido el MEP básico y contrastadas las principales relaciones internas entre las diferentes variables y analizado el devenir previsto de la empresa – si se continúan dando las condiciones que lo han llevado a la situación de debilidad económica o financiera – el analista y la dirección de la empresa estarán en disposición de analizar y determinar las acciones que se prevé aplicar, sea por imposición o previa negociación con los diversos agentes.

Una vez decididas las acciones, será el momento de introducir las modificaciones en las hipótesis que se corresponden con la aplicación de dichas acciones, con el fin de conocer los efectos que previsiblemente se producen una vez se lleven a cabo. La introducción de dichas modificaciones, que afectan a las variables relevantes y que son la expresión valorada de las acciones propuestas, dará lugar al Modelo Completo o Final de EEFPP, aspecto que desarrollaremos en el siguiente epígrafe.

Conviene reconocer las acciones que no tienen una traducción cuantitativa directa, pero que son necesarias para crear el entorno adecuado, con el fin de que el resto sean efectivas. Se trata de actuaciones del tipo "cambio de liderazgo", "cambio del modelo de comunicación", etc. Aunque estas

acciones no pueden ser aplicadas sobre una variable concreta, esto no significa que no se incurra en un coste; será adecuado calcularlo e imputarlo normalmente a gastos generales o extraordinarios. Las actuaciones que no son de este tipo se referencien a una o varias variables y, en todo caso, se atribuye un coste a su aplicación y se espera de ellas unos efectos concretos que pueden evaluarse con el análisis de sensibilidad.

Cada una de las acciones previstas es definida, cuantificada y situada en el tiempo y, además, debe tener asignado un responsable de su ejecución y de su seguimiento. La definición de las acciones conlleva que cada actuación debe ser explicitada, de forma que se conoce cuáles son las variables operativas de carácter instrumental que se pretenden modificar y cuáles las variables objetivo que se ven alteradas como consecuencia de la acción. También es conveniente agruparlas según tipologías que tienen que ver con las variables operativas sobre las que actúan.

La cuantificación implica la evaluación del coste de llevar a cabo la acción y la valoración de sus efectos; esta segunda operación debe depender de fórmulas internas del modelo. La ubicación de la acción en el tiempo significa que se sabe de cada una de ellas el instante en que se piensa llevar a cabo y en el que debe acabar su implantación, así como el momento en que empieza a provocar consecuencias, además de conocer si se trata de acciones cuyos efectos se dilatan en el tiempo o si son tan solo puntuales y no pueden tener repetición.

A continuación, se revisan, sin ningún ánimo de exhaustividad, algunas de las acciones que la empresa puede desarrollar, plantear (o no) para su negociación y aplicar tras los acuerdos. Se distingue entre actuaciones a realizar en el ámbito de un Plan Urgente de Reconducción (PUR) y las que se realizan dentro del marco del propio PV. La diferencia entre unas y otras se basa en el carácter de urgencia, en la capacidad de imposición y en la transitoriedad. Las acciones permanentes no pueden, en general, ser ejecutadas con perentoriedad, ya que en muchos casos exigen sacrificios persistentes que hay que solicitar a los diversos agentes.

Sin embargo, se debe poder aplicar las acciones urgentes sin necesidad de negociarlas con el resto de agentes implicados en la viabilidad. En determinados casos son transitorias, ya que pueden significar sacrificios por parte de determinados recursos de la propia empresa, esfuerzo que no puede mantenerse en el tiempo sin peligro de agotar su capacidad. El principal objetivo de las actuaciones inaplazables es obtener fondos líquidos que frenen o reduzcan la tendencia de la empresa hacia la insolvencia. Durante la vigencia del PUR es indispensable que los diversos interlocutores no se sientan defraudados por las previsiones realizadas. Esto es básico para crear un clima de confianza que se convierte también a la hora de negociar la puesta en marcha de las medidas previstas en el PV. A pesar de ser consciente de sus debilidades económicas y/o financieras, la empresa no puede permitirse el lujo de perder definitivamente un activo esencial como es la confianza de la que goza por parte de los diversos agentes.

9.1.1. Acciones urgentes

Se relacionan a continuación, sin ánimo de exhaustividad, algunas de las acciones que son susceptibles de ser cumplidas con carácter de urgencia y que se refieren a:

a) **Productos y servicios**

Decidir los productos y/o servicios que se dejan de ofrecer al no ser rentables. A sensu contrario, no se puede establecer como una acción posible, en el corto plazo que supone el PUR, el inicio de la prestación de servicios o de la fabricación de determinados bienes, excepto cuando ya han sido experimentados en la empresa y se dispone de los elementos técnicos y *know how* suficientes para iniciar o reiniciar su oferta en el más corto plazo.

b) **Clientes y ventas**

Realizar una labor comercial con los clientes más fieles con el fin de conseguir que adquieran un extra de productos y servicios, de forma que los stocks excedentes se convierten en fondos líquidos.

c) **Canales de distribución**

En aquellos casos en que la relación entre la empresa y el cliente se vehicula necesariamente por canales de distribución ajenos a la empresa, tratar de que el producto esté al alcance del cliente lo antes posible y que el cobro de las facturas disminuya los posibles atrasos que se hayan detectado.

d) Actividad comercial

Exigir un sobreesfuerzo para que los comerciales de la empresa coloquen los stocks excedentes de producto, bien mediante una campaña extraordinaria de visitas, bien por medio del ofrecimiento de descuentos importantes, dado que el objetivo no es otro que la obtención de fondos líquidos en el plazo más corto posible.

e) Rentabilidad y costes

Impulsar medidas, probablemente transitorias, de reducción de costes de fabricación; entre otras, las que afectan a los costes salariales tales como la realización de producciones extraordinarias sin aumentar dichos costes, la aplicación de medidas de flexibilidad en horarios laborales, el aprovechamiento de sobrantes de materias primas, etc.

f) Política de precios

En casos de excedentes de stocks, establecer precios reducidos (de saldo) para su liquidación.

g) Morosidad y política de cobros

En las empresas con plazos de cobro excesivos proceder a un esfuerzo importante para encauzar la tendencia de los clientes a retrasar los pagos; el departamento de facturación y cobros debe llevar a cabo trabajos extraordinarios para contactar con toda la clientela y obtener la modificación a la baja de los plazos de cobro. Igualmente, en las empresas en las que no se realiza la facturación en el mismo momento de la entrega de los bienes y/o de la prestación de los servicios se trata de reestructurar el circuito documental para, rápidamente, poder emitir las facturas en un tiempo breve. Y

en las empresas, en las que este procedimiento requiere la aprobación previa de los clientes, debe procurarse que la facturación se haga con la mayor diligencia.

h) Política de compras y logística

En empresas que dependen de pocos proveedores, estudiar si los límites de los créditos pueden afectarlas en el volumen de abastecimiento necesario; en empresas sujetas a estacionalidad, comprobar si es óptima la gestión del almacén. Si la estacionalidad afecta a los proveedores debe analizarse cómo gestionar adecuadamente la compra en el mejor momento.

i) Previsiones de tesorería

La empresa debe llevar a cabo, con regularidad, previsiones de tesorería que le permitan informar a los distintos agentes sobre su capacidad real para afrontar las obligaciones adquiridas tras la solicitud de sacrificios, de manera que en todos los casos se cumplan los plazos que se han anunciado.

j) Optimización de activos

Muy probablemente existen en la empresa activos infrautilizados u ociosos. En este caso conviene iniciar una política de aplicar a la fabricación los activos que pueden tener una utilización más intensiva y de dejar totalmente desempleados a los que se evalúan como no necesarios o ineficientes, con el fin de preparar su salida de la empresa mediante enajenación o destrucción. De esta manera se consigue también liberar otros activos que pueden tener usos alternativos, como espacios inmobiliarios, potencias instaladas, etc.

k) Capacitación de puestos clave

Es necesario que no haya dudas respecto de la capacitación de los directivos o de otras personas que ocupan puestos considerados clave para la viabilidad.

9.1.2. Acciones permanentes

Tal y como se ha expuesto en el apartado anterior, algunas de las disposiciones previstas en el PUR tienen, necesariamente, carácter transitorio. No es el caso de las medidas o acciones que se enuncian a continuación y que constituyen el núcleo más importante del PV, cuyo éxito depende de la capacidad empresarial de negociar su aplicación y de la posibilidad de financiar adecuadamente su implantación.

Dado que las dificultades que sufre la empresa tienen, normalmente, un origen económico, financiero o de ambos tipos simultáneamente y que estos son los tipos de problemas susceptibles de ser tratados mediante planes de viabilidad, distinguimos entre las acciones que tienen una vertiente financiera de aquellas con un componente básicamente económico.

Así, se relacionan a continuación, convenientemente clasificadas, las acciones permanentes que se pueden proponer y que hay que encajar en el ámbito temporal del PV. Todo ello, como es natural, sin ánimo de exhaustividad.

a) Acciones de carácter financiero

Se tratan en primer lugar las acciones de carácter financiero, ya que producen efectos directos sobre la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos y para ofrecer, en consecuencia, confianza a los diversos agentes. Debe tenerse en cuenta, no obstante, que cuando la causa de las dificultades es exclusivamente económica, el margen de actuación en el ámbito financiero se ve disminuido y limitado a las acciones que pueden llevar a cabo los accionistas y/o propietarios de la empresa, con el único fin de mantener la capacidad de afrontar las obligaciones hasta que se encuentran y se toman las medidas necesarias en el ámbito económico. Caso de no existir soluciones en esta última vertiente, la empresa no tendrá serias dificultades para conseguir su viabilidad a pesar de los esfuerzos financieros que se pueden emprender.

A. Acciones que afectan al pasivo

1. Incremento de fondos propios provenientes de los socios (actuales y nuevos) y de los acreedores, entre otros mediante:
 - incrementos de capital,
 - pactos en planes de reestructuración que plantea el artículo 633 de la Ley 16/2022 de reforma del texto refundido de la Ley concursal
 - obtención de créditos participativos que suponen un incremento de los fondos propios.
 - Conversión de pasivos exigibles en fondos propios (ampliaciones de capital o préstamos participativos) realizada por bancos, proveedores y socios
2. Negociación de quitas y esperas con las entidades financieras
 - Acuerdos de refinanciación de la deuda
 - Acuerdos de ampliación de los plazos con o sin obtención de nuevos períodos de carencia.
 - Acuerdos de quitas puntuales acordadas con la totalidad de las entidades financieras con posible exclusión de las entidades que apoyen nueva financiación de circulante.
 - Acuerdos de ampliación de garantías internas o externas.
3. Incremento de la financiación a largo plazo
 - Obtención de préstamos con garantía real (hipotecaria o pignoratícia) o de otros tipos (avales, fianzas, etc.),
 - Capacidad de financiación por parte de otras empresas del grupo,
 - Obtención de créditos para compra a plazos de activos no corrientes.

4. Incremento de la financiación a corto plazo

- Obtención de pólizas de crédito o de productos asimilables (confirming, ...)
- Obtención de líneas de descuento.
- Solicitudes de aplazamiento a Hacienda y a la Seguridad Social, mediante acuerdos de recuperación, a ser posible con periodos de carencia.

5. Acuerdos con proveedores

- Prolongación del período medio de pago (PMP).
- Aplicación de sistemas de compra *just in time*

6. Acuerdos relativos a la externalización de procesos de producción.

- Para evitar, en parte, el coste de financiación de la adquisición de materias primas y productos incorporados y también el coste de su almacenamiento.
- Para variabilizar los costes de producción, sobre todo en casos de empresas con elevada estacionalidad.

7. Acuerdos sobre retribuciones

- Tratar de evitar la prorrata en las pagas extraordinarias,
- Tratar de instaurar criterios de flexibilidad horaria con implantación de bolsa de horas, con el fin de fabricar en el momento más cercano posible a la venta, evitando, además, los costes de almacenamiento de materias primas y productos acabados.

B. Acciones que afectan al activo

1. Venta o alquiler, total o parcial, de activos no necesarios

Análisis de los activos actualmente no necesarios que pueden revertir en necesarios en el ámbito temporal del PV. Si es posible, tratar de arrendarlos; cuando no lo es, la mejor solución es mantenerlos inactivos de forma que no pierdan su estado de conservación.

2. Venta de excedentes de existencias

Una vez se ha determinado el volumen óptimo de stocks tanto de materias primas, como de materiales incorporables y de producto acabado, proceder a la venta de excedentes para minimizar el stock y el período de rotación.

3. Liquidación de préstamos y créditos concedidos por la empresa.

Liquidación anticipada, en casos determinados, de estos activos, aunque sea a cambio de penalizaciones o pérdidas de rendimientos futuros.

4. Acciones de cobro de cartera de clientes

Tratar de establecer – en la misma línea que la que se ha expuesto en relación con las acciones urgentes – criterios permanentes de relación con los clientes, tratando de cumplir las normas legales establecidas y de no romper con las costumbres del sector.

5. Acuerdos con clientes

Tratar de minimizar el período medio de cobro (PMC).

b) Acciones de carácter económico

Acciones sobre el PiG

1. Revisión de contratos

Renegociación de contratos (básicamente alquileres, rentings...) sobre elementos inmovilizados.

2. Replanteo de los procesos de adquisición

Establecimiento de protocolos para la búsqueda de mejores precios de compra con los proveedores actuales o alternativos.

3. Revisión de las previsiones de producción

Planificación adecuada de la fabricación con el fin de ajustarla a las estacionalidades en las ventas, utilizando como herramientas necesarias la puesta en práctica de sistemas de turnos y de horarios de trabajo que permitan optimizar los costes aplicados a la producción.

4. Racionalización de los procesos de fabricación

Intentar reducir las estacionalidades por medio de la realización de las actividades productivas compatibles con la principal y que llenan las horas improductivas de los diversos inputs de la empresa.

5. Reducción de costes generales

Revisión de la totalidad de los gastos generales con el fin de ahorrar, bien sea como resultado de la negociación de nuevas tarifas de precios con los proveedores, bien de la eliminación de gastos ahora innecesarias, aunque no lo han sido en un momento anterior.

6. Replanteo de los outputs

Análisis de los diversos márgenes y de la composición de la cadena de valor, con el fin de encontrar aquellos productos o servicios que tienen una demanda

suficientemente elástica que puede hacer posible obtener un rendimiento positivo en caso de bajada de precios.

7. Variabilizar los costes fijos

Conversión en variables del número máximo de gastos y costes fijos, bien sea mediante externalización de determinadas tareas, bien sea mediante aplicación de medidas de flexibilidad en el calendario que se adecue a la estacionalidad.

8. Renegociación de las condiciones comerciales

Consecución de acuerdos nuevos de suministros y ventas con proveedores y clientes.

9. Optimización del proceso productivo y/o de prestación de servicios

Disminución del período de maduración.

10. Optimización de los procesos comerciales

Mejora de la comercialización, marketing, publicidad, acuerdos, contratos de vendedores y otras mejoras.

Como una medida combinada de acciones financieras y económicas se puede plantear a proveedores y acreedores financieros, cuando proceda, una solución de carácter concursal, pero sin necesidad de llegar al concurso de acreedores. Es decir, se puede negociar la aplicación de propuestas de quita y de espera – que igualmente se llevan a cabo si la empresa presenta el concurso – que deben ser aceptadas, evidentemente, por los acreedores. Conviene ponderar, en todo caso, los efectos fiscales de esta salida.

Sea como sea, en relación con las acciones mencionadas, hay que remarcar de nuevo que el profesional no asume la responsabilidad de proponerlas, sino tan solo la de cuantificar los costes y los resultados de su implantación, cálculos que puede delegar en los servicios

internos de la empresa, así como la de velar por su aplicación y control. En caso de que éstos se declaren no aptos para la realización de dichos cálculos, el profesional puede asumirlos, pero debe explicitar siempre que el trabajo que ha suplido no corresponde a su responsabilidad y que la cuantificación es una aproximación que puede estar sujeta a limitaciones diversas que la pueden invalidar.

El profesional debe tener en cuenta la combinación de factores necesarios para que surjan los efectos esperados de la acción. Además, será cuidadoso en la determinación de las restricciones que pueden afectar a estas actuaciones, tanto en lo que se refiere al uso de ciertos recursos como al alcance de sus consecuencias. Así, es adecuado que en el MEF se fijen límites en la adquisición de algunos inputs necesarios (materias primas sujetas a cupo, compras a proveedores con umbrales de riesgo, horas extraordinarias para contratar en un periodo, horas de trabajo para realizar en un lapso de tiempo determinado, potencia consumida limitada por la instalada, etc.) y también cuando los efectos colaterales esperados pueden ser perjudiciales o ilegales (emisiones de CO₂ superiores a las permitidas, uso de maquinaria más allá de su límite operativo, etc.).

Para ilustrar el razonamiento anterior se incluye un ejemplo:

Cuando se plantea la acción de aumentar un 3 % las comisiones de los vendedores y se espera como efecto un incremento directo de las ventas de un 2 %, conviene analizar en qué otros temas repercuten estas actuaciones, pues es probable que se necesiten más coches, muestrarios, etc. Por otro lado, es adecuado preguntarse también si es factible un incremento de la producción de un 2 % con los recursos productivos de que dispone la empresa o si conviene contratar más horas de trabajo o adquirir nueva maquinaria. Y en último lugar hay que cuestionarse si la empresa dispone de espacio disponible suficiente para almacenar las nuevas necesidades de materias primas y los productos acabados.

Normalmente los límites que se establecen sobre las acciones son cuantitativos, pero hay que tener presente que también los hay cualitativos y que, a pesar de no formar parte del MEF, pueden convertirse en determinantes. En el presente ejemplo puede ocurrir que el incremento del 2% en las ventas produzca un efecto de modificación de la consideración como gran empresa, lo que puede tener consecuencias sobre la organización interna, en la formación de nuevos comités de empresa, en cambios en la tributación, etc.

Tampoco hay que olvidar lo que no está previsto: existen variables no cuantificables, como los celos internos, las reacciones de la competencia, etc. No aparecen en el MEF ya que, en principio, no se las puede otorgar un valor, pero, en cambio, crean limitaciones. A menudo se consigue detectarlas mediante el análisis DAFO; de sus conclusiones se deben deducir los límites.

En la construcción del MEP – un conjunto de variables relevantes que se relacionan entre sí – y en el establecimiento de las acciones que pueden afectar a sus diversas variables conviene tomar en cuenta sólo aquellos efectos que resultan relevantes con el fin de conseguir la máxima simplicidad. La elección de las acciones que resultan funcionales en el sentido de impulsar el conjunto de la empresa hacia su viabilidad al menor coste posible debe realizarse por parte de la dirección de la empresa y con el asesoramiento del Experto en Reestructuración. Una herramienta esencial para cribar las propuestas de acciones es el análisis de sensibilidad, que permite calcular las diferencias entre costes y resultados de cada una de las acciones. Pero dicho análisis no es suficiente. Pueden existir medidas o acciones que no sean aplicables a causa de que levanten suspicacias o generen animadversión. Parece claro que un análisis cualitativo de las medidas es siempre necesario.

10. El modelo con EEFPP completos o finales

Tal como ya se ha avanzado, una vez se dispone de la batería de medidas o acciones que se pretende proponer a los diversos agentes interesados en la reestructuración, éstas se introducen en el modelo básico mediante la conveniente modificación de los valores de las variables correspondientes. La modificación de dichos valores, si el modelo está bien construido dará lugar a unos nuevos EEFPP, que deben ser comparado con los que se derivan del Modelo Básico. Los nuevos EFT's que se obtengan expresarán la capacidad de las acciones para alcanzar el objetivo de alejar la insolvencia y permitir la viabilidad económica y financiera de la empresa. Para ello resulta esencial que el modelo Final esté construido estrictamente sobre las mismas bases con que ha construido el modelo Básico. Si se utilizan adecuadamente las palancas que han permitido construir el modelo, que es único, podrán observarse con claridad los efectos a corto y largo plazo de las acciones que se pueden proponer. El analista y la dirección pueden utilizar el modelo para comprobar los efectos más o menos profundos de cada una de las acciones, de forma que puedan elegir cuales sean las que finalmente se van a poner sobre la mesa de negociación. Evidentemente, aquellas acciones que afecten solamente a los agentes internos de la empresa pueden ser impulsados sin necesidad de negociar con terceros, y conviene señalarlos para que los agentes terceros puedan comprobar que los propietarios y directivos asumen sacrificios previos a la negociación.

Una vez se han fijado las acciones posibles y realistas y analizadas cuales son susceptibles de que se impongan y cuales se tienen que negociar, la experiencia indica que en un PV se debe concertar la gran mayoría de las actuaciones que adoptar. Así, para cada una de ellas, deben tenerse presentes y valorarse los sacrificios que se piden, así como la contrapartida que se pueda ofrecer.

Las acciones deben poder ser expresadas con precisión, tanto desde el punto de vista de literalidad como en su aspecto cuantitativo y, en este último caso, tanto en lo que se refiere a los costes como a su rendimiento; constituyen la base del plan de negociación que deberá ser impulsado de acuerdo con los diversos agentes.

En función de lo que se acaba de exponer se establece el orden de negociación. Se prevé cómo se proponen las acciones para que se las creen los agentes implicados y/o afectados. Las actuaciones deben venir priorizadas por un análisis de sensibilidad. Así, se examina la sensibilidad del MEP a cada variable y se planifica la negociación de las acciones en base a la aplicación del resultado de este análisis.

En los papeles de trabajo del profesional es adecuado que, para cada una de las acciones que se proponen, conste la respuesta a cada una de las cuestiones siguientes:

1. ¿Por qué se ha decidido llevarla a cabo?
2. ¿En qué consiste?
3. ¿Qué otras condiciones deben darse para que la acción tenga efecto? ¿Cómo quedan limados los efectos si no se dan estas condiciones?
4. ¿Cuáles son los beneficios que se pretende obtener?
5. ¿Qué costes tiene para la empresa, tanto directos como colaterales?
6. En caso de que afecte a agentes externos, determinar este efecto: si es un sacrificio, se debe cuantificar, para poder negociar con el afectado.
7. ¿Cómo se debe plantear cada acción para que pueda ser negociable?

A modo de resumen, se evoca de nuevo que el objetivo radica en que las acciones sean susceptibles de ser identificadas y cuantificadas. Las acciones son diferentes dependiendo del área de que se trate; deben estar recogidas en las diversas áreas de trabajo e incluidas en la planificación del PV.

Algunos errores frecuentes en la elaboración del Modelo de Estados financieros Previsionales.

A modo de recordatorio, y sin ánimo de exhaustividad, se recoge en este apartado un listado con algunos de los errores más frecuentes que se cometen en la elaboración del PV:

Existencia de variables exógenas sin justificar su cuantificación.

Inclusión de variables exógenas irrelevantes.

Modificación ad-hoc de variables exógenas.

Determinación de escenarios diferentes a partir de cambios en variables no exógenas.

Falta de fijación de escenarios: en muchos PV se contempla sólo un único escenario que depende de variables exógenas que son susceptibles de sufrir cambios importantes (tipo de interés, IPC, demanda agregada, etc.).

Determinación de la facturación de cada ejercicio a partir de una hipótesis no explicitada y basada en una única variable que es la misma cifra de negocio. No se tiene en cuenta, en consecuencia, que las ventas que puede obtener una empresa responden a la conjunción de múltiples variables, de las cuales algunas son exógenas y otras operativas. Entre las primeras se puede citar el nivel de demanda agregada, el diferencial entre los precios de los principales inputs y el IPC, la existencia de determinadas normas que empujan o frenan la evolución de la demanda sobre el producto, etc. Entre las segundas se puede prever la cifra que la empresa está dispuesta a dedicar a la comercialización de productos y/o servicios, a la búsqueda y desarrollo de nuevas características de todos ellos, etc.

Establecimiento de una función de producción ilimitada. En la realidad, la capacidad productiva de la empresa está restringida por aspectos tales como la indivisibilidad de unos determinados inputs, la imposibilidad de entrenar a los nuevos trabajadores en un tiempo mínimo, la incapacidad de adquirir los recursos necesarios para aumentar la producción, etc. Es necesario que el MEP recoja estas limitaciones.

Ausencia de un análisis de sensibilidad del MEP en relación a los cambios en las diferentes variables, lo que conduce a no poder determinar las variables relevantes, ni los efectos esperados de las acciones que se proponen.

Falta de explicitación de las hipótesis que actúan sobre las variables operativas ni de los algoritmos de tipo matemático, contable, financiero, fiscal o de producción que relacionan unas variables con las otras. Cuando esto sucede resulta imposible que un profesional externo pueda revisar y/o validar los cálculos realizados y, en consecuencia, todo el PV se convierte en una predicción sin fundamento.

Uso de definiciones excesivamente sencillas y/o simplistas de las relaciones entre las diversas variables que conforman el MEP. En un modelo bien construido muchas interrelacionan entre sí y la modificación de una de ellas influye sobre el conjunto del MEP, tanto directa como indirectamente.

Falta de cuantificación de pagos o de salidas de flujos contingentes (indemnizaciones de personal y de litigios, absentismo, robos, sanciones, minusvalías de valores cotizados o derivados, morosidad, etc.)

Falta de fiabilidad de los últimos datos "reales" por considerar, por mor de la extrapolación realizada desde los del último periodo (que pueden contener valores atípicos) y no de la media de los últimos periodos.

No inclusión del programa de inversiones.

Errores en los cálculos.

Falta de explicitación de los cálculos.

Falta de previsión relativa a gastos fijos que en el futuro se convierten en variables (alquileres, personal, ...).

VI. LA NEGOCIACIÓN

Una vez elaborado el MEP con los EEFPP completos o finales, ha llegado el momento de iniciar el proceso de negociación con los diversos agentes interesados en alcanzar una solución acordada. A nadie escapa que dicha solución, habida cuenta de las dificultades en las que se encuentra la empresa, implicará la asunción de sacrificios por parte de todos los agentes. La combinación adecuada de sacrificios y el equilibrio entre éstos harán posible un acuerdo y constituirá la base para que se alcance la viabilidad de la empresa y la mejor satisfacción de los derechos legítimos de todos los agentes.

El profesional, (economista, auditor o experto contable), que ha elaborado el Plan de Viabilidad (o de Reestructuración o de Continuidad) o que ha realizado un informe independiente de revisión de dicho Plan hasta plantear los ajustes y mejoras que daban ser aplicados al mismo, no tiene por qué estar dotado del *"expertise"* o capacidad profesional para ser el mejor negociador. Tanto es así que, por regla general, no se espera que el profesional responsable de la elaboración o revisión del Plan sea la persona que asuma la responsabilidad de su negociación entre los diversos agentes para que sea posible su acuerdo y aplicación.

Ello no obsta para que el profesional conozca y sea capaz de proponer determinados procedimientos que faciliten el objetivo de alcanzar el acuerdo entre las diversas partes implicadas en la viabilidad de la empresa en dificultad. Al establecimiento de tales procedimientos, que varían de una empresa a otra atendiendo a la fuerza de cada agente y a los sacrificios que se les pueda solicitar, le denominamos Plan de Negociación.

En este punto debemos detenernos un momento para considerar el papel del profesional en el proceso de negociación del Plan de Viabilidad, sea cual sea el nombre y los objetivos que se planteen: Plan de Viabilidad, Plan de Reestructuración, Plan de Continuidad.

En un escenario de negociación no sujeto a la Ley Concursal, el profesional que ha elaborado el PV no se plantea, en ningún caso actuar como mediador entre las partes. En todo caso puede formar parte del equipo negociador en representación del deudor, que normalmente es la parte que le ha contratado. Pero difícilmente será aceptado como mediador si ha sido contratado por una de las partes. No obstante, este muro puede ser salvado si el profesional dispone de una excelente reputación o si forma parte de una lista colegial de reconocido prestigio que pueda controlar su actividad. La desconfianza hacia tal profesional sería como dudar de la imparcialidad de un auditor.

Por el contrario, en un escenario de sujeción a la LC, la propia Ley le obliga a mantener una posición equidistante entre deudor y acreedores. Así que su función como mediador resulta obligada. Reproducimos, a continuación, los art. 679 y 680 de la LC.

Artículo 679. Funciones del experto.

El experto asistirá al deudor y a los acreedores en las negociaciones y en la elaboración del plan de reestructuración, y elaborará y presentará al juez los informes exigidos por esta ley y aquellos otros que el juez considere necesarios o convenientes.

Artículo 680. Deberes de diligencia, independencia e imparcialidad.

El experto ejercerá las funciones propias del cargo con la diligencia propia de un profesional especializado en reestructuraciones y con independencia e imparcialidad tanto respecto del deudor como de los acreedores.

1. El plan de negociación

La planificación es un elemento primordial y prioritario previo a la negociación. Su ausencia puede condenar al fracaso las negociaciones antes de su inicio, bien por falta de definición de los objetivos

o por no disponer de una estrategia clara. También es importante definir quién toma parte en la negociación y con qué atribuciones. Las consideraciones básicas que tener en cuenta respecto de este tema son:

- la definición de objetivos,
- la segmentación de los agentes o grupos de interés,
- diseño de las propuestas alternativas,
- el marco temporal de la negociación,
- la constitución del equipo negociador, sus miembros y sus atribuciones,
- la notificación al grupo de interés y la preparación de la documentación para entregar en las reuniones de negociación.

Los aspectos anteriores se pueden concretar por medio de las respuestas que hay que dar a las cuestiones siguientes:

- ¿Quién forma el equipo negociador por parte de la deudora y qué atribuciones le corresponden?
- ¿Cuáles son los objetivos mínimos a los que no se puede renunciar?
- ¿Cuáles son los aspectos en los que se puede ceder y llegar a compromisos?
- ¿Cuánto tiempo hay para las negociaciones? ¿Existe un *deadline* infranqueable?
- ¿Cuál es la información esencial que hay que entregar a los diversos agentes y en qué momento hacerlo?
- ¿Existen intereses contrapuestos entre los diversos grupos de agentes que puedan frenar el avance en la negociación en detrimento del interés general?
- ¿Hay otros grupos de interés que no hayan sido considerados como agentes negociadores y que puedan impedir la aplicación de los acuerdos?

1.1. Definición de objetivos

La finalidad principal de la negociación es obtener acuerdos con los agentes o grupos de interés que posibiliten la adopción de las acciones previstas en el PV. En los términos definidos en el MEP, se trata de alcanzar el "mejor resultado posible", entendiendo por éste el que se obtiene de la optimización concertada con el conjunto de los agentes o grupos de interés implicados en el PV; en otras palabras, aunque el objetivo último es la continuidad de la empresa, éste solo será posible si existe suficiente confort entre los agentes implicados y para ello se precisa:

- la identificación de la aportación o el sacrificio de los grupos de interés,
- el compromiso de que cada uno cumplirá con su parte y
- el establecimiento del marco en el que se puedan evaluar y controlar los resultados que se vayan obteniendo.

Para conseguir el objetivo último, esto es la viabilidad de la empresa que permita satisfacer de forma óptima los legítimos derechos de los agentes convocados a la negociación, parece evidente que deberán alcanzarse objetivos parciales, representados por la aprobación y ejecución de las acciones propuestas en el Plan.

Tales objetivos parciales, o ejecución de las acciones previstas y propuestas, deben ser negociados uno a uno. En consecuencia, y en la medida que resulta imposible alcanzar todos los acuerdos parciales de forma simultánea, es preciso ordenar el proceso de negociación.

Dicha ordenación se basa en establecer prioridades en el conjunto de acciones previstas en el MEP así como en los sacrificios que se solicitan a los diversos agentes implicados en el PV. El orden de prioridades debe ser conocido por los componentes del equipo negociador y fundamenta todas las decisiones y propuestas que se suscitan en la fase de negociación. Por supuesto, deberá ser conocido también por el profesional, actúe éste

como representante de parte o actúe como mediador, que es el papel que tiene reservado cuando actúa como ER.

En la fase de preparación de la negociación se fijan las condiciones de carácter general que debe cumplir el proceso, concretamente:

- identificar los grupos de interés o agentes que participan en las negociaciones, tratando de establecer:
 - la fuerza relativa del agente,
 - los sacrificios que se le exigen,
 - las alternativas y contrapartidas que se pueden negociar,
 - el mejor negociador que se puede designar.
- establecer responsables para cada acción, que no tienen por qué formar parte del equipo negociador, pero deberán explicar su estrategia y generar confianza en los agentes.
- definir y preparar la documentación para entregar a los diversos agentes o grupos de interés,
- planificar el proceso de negociación: lugar, duración de las sesiones, calendarios, asistentes, definición de las actas, procesos de feed-back de las reuniones, límites para alcanzar acuerdos, etc.
 - El lugar físico de encuentro debe ser accesible, operativo y aceptable para todas las partes.
 - El proceso de negociación debe ser conocido por todos los agentes.
 - Es muy importante que el plazo para alcanzar acuerdos sea corto, en un primer planteamiento, para evitar el deterioro de la situación de la

empresa. En la mayoría de los casos, las negociaciones se producen simultáneamente con episodios de dificultad en la actividad de la empresa.

1.2. Segmentación de los agentes

Con el fin de disponer de un plan bien estructurado para el proceso de negociación, es preciso segmentar, en grupos homogéneos, el conjunto de los diversos agentes o grupos de interés. A estos efectos, la Ley concursal, en su Libro segundo, prevé que los diversos acreedores (evidentemente todos ellos agentes o grupos de interés) se agrupen en “clases”, atendiendo a la existencia de un interés común que les permita negociar en igualdad de condiciones. Es lo mismo que decir que, para cada clase, debe ser aplicable la cláusula “pari passu”.

Reproducimos, a efectos de clarificación lo dispuesto por la reforma de la LC en sus art. 622 a 624.bis

Artículo 622. Clases de créditos.

Los acreedores titulares de créditos afectados por el plan de reestructuración votarán agrupados por clases de créditos.

Artículo 623. Criterios generales de formación de clases.

1. La formación de clases debe atender a la existencia de un interés común a los integrantes de cada clase determinado conforme a criterios objetivos.
2. Se considera que existe interés común entre los créditos de igual rango determinado por el orden de pago en el concurso de acreedores.
3. A su vez, los créditos de un mismo rango concursal podrán separarse en distintas clases cuando haya razones suficientes que lo justifiquen. A estos efectos se podrá

atender, en particular, a la naturaleza financiera o no financiera del crédito, al conflicto de intereses que puedan tener los acreedores que formen parte de distintas clases, o a cómo los créditos vayan a quedar afectados por el plan de reestructuración. Cuando los acreedores sean pequeñas o medianas empresas y el plan de reestructuración suponga para ellas un sacrificio superior al cincuenta por ciento del importe de su crédito, deberán constituir una clase de acreedores separada.

4. A efectos de lo dispuesto en este artículo, se consideran créditos financieros:

1.º Los derivados de contratos de crédito o préstamo, con independencia de la condición de su titular.

2.º Los que sean titularidad de entidades financieras, estén o no sujetas a supervisión prudencial, y con independencia de cuál sea el origen del crédito, incluyendo entre esas entidades, en su caso, a las aseguradoras respecto al seguro de crédito o al seguro de caución.

3.º Los derivados de contratos de naturaleza análoga como los arrendamientos financieros o las operaciones de financiación de bienes vendidos con reserva de dominio, aval o contraaval, *factoring* y *confirming*.

No se considerarán como créditos financieros los derivados de operaciones comerciales, aunque tuvieran aplazada su exigibilidad, salvo que hayan sido cedidos a una entidad financiera.

Artículo 624. Créditos con garantía real.

Los créditos con garantía real sobre bienes del deudor constituirán una clase única, salvo que la heterogeneidad de los bienes o derechos gravados justifique su separación en dos o más clases.

Artículo 624 bis. Créditos de derecho público.

Los créditos de derecho público constituirán una clase única.

En la negociación de Planes de Viabilidad no acogidos al libro segundo de la Ley Concursal, lo habitual es que los grupos o clases se establezcan en orden decreciente al grado de “necesidad” o de “importancia estratégica” que tengan para alcanzar los acuerdos. En efecto, de nada sirve alcanzar acuerdos con el resto de los acreedores si el principal proveedor de materias primas esenciales decide cortar el suministro.... Así, si el diálogo es secuencial no se empieza a hablar con un nuevo grupo o clase, si antes no se ha obtenido algún resultado esperado de los contactos establecidos con anterioridad con otro grupo de superior rango.

Sin embargo, esta “regla no escrita” no aplica en los procedimientos que podrán acogerse al libro segundo de la Ley Concursal. En efecto, la ley prevé la aplicación de diversas normas de arrastre de determinadas minorías dentro de cada clase o de clases completas que hayan expresado su desacuerdo o desavenencia. Trataremos este tema más adelante, al final del presente capítulo.

En todo caso, una vez establecidas las clases de acreedores atendiendo a lo dispuesto en los artículos antes reproducidos, continúa siendo interesante, a los efectos de obtener el máximo apoyo de cada una de las clases, proceder a la segmentación de los agentes o grupos de interés (dentro de cada clase) considerando sus diferentes características. Dicha segmentación puede hacerse según:

- la importancia estratégica del agente o grupo de interés, medida en relación con el grado de necesidad de su implicación en la continuidad de la actividad empresarial,

- la relevancia crítica, aunque no sea estratégica, para la continuidad de la actividad empresarial.
- los intereses contrapuestos o coincidentes entre los diversos agentes o grupos de interés,
- el grado de empatía con la empresa o el empresario,
- las alternativas que tienen a su disposición los agentes o grupos de interés,
- las opciones de que dispone la empresa respecto al futuro de la relación con los agentes o grupos de interés,
- los costes de oportunidad de los agentes o grupos de interés,
- las contrapartidas que se les puede ofrecer,
- el grado de liderazgo o de seguimiento del agente o grupo de interés en el resto de agentes de la misma clase.

1.3. Orden de negociación

Una vez segmentados los agentes o grupos de interés conviene establecer las prioridades cronológicas del proceso de negociación para optimizar tiempo y esfuerzos. Un posible orden de precedencia de los contactos es:

- los agentes o grupos de interés estratégicos, con quienes hay que asegurar que se concluyen acuerdos.
- los agentes críticos, con los que se debe llegar a compromisos precisos o de mínimos para asegurar el éxito del PV,
- los colectivos que tienen intereses coincidentes y/o que tienen empatía positiva con la empresa o el empresario. Es importante aprovechar los pactos obtenidos

para dar a entender a los más reticentes que el acuerdo es posible y positivo para las partes.

- los agentes que tienen expectativas divergentes con el resto de agentes, pero que son empáticos con la empresa,
- En relación con los agentes con intereses contrapuestos y los que tienen empatía negativa con la empresa, si no son necesarios para él la homologación del Plan, no hay que negociar con ellos y tan solo se les comunica los acuerdos obtenidos con el resto de agentes. En el caso de que se precise su voto positivo, se les debe plantear a cada uno por separado (mediante técnicas del dilema del prisionero) las opciones que tienen si no se aprueba y las que tienen si se aprueba sin su consentimiento y se ven arrastrados.

En todo caso, es adecuado siempre iniciar las negociaciones con los agentes o grupos de interés con capacidad de liderazgo.

1.4. Consideraciones generales sobre las propuestas

Es conveniente agrupar las propuestas de acciones atendiendo a las afectaciones que implican a cada agente o grupo de interés con el objetivo de negociarlas en una sola sesión, siempre que la probabilidad de éxito sea elevada. En caso contrario, se plantea una segunda ronda de contactos y se deja pasar un tiempo para permitir que los agentes replanteen la situación.

En la negociación es bueno recordar que la propuesta inicial debe incorporar unos mínimos exigibles para cada agente implicado en el PV. Como estrategia negociadora se parte de una propuesta de máximos para negociar y alcanzar un acuerdo de mínimos y de dar espacio de encuentro a las otras partes, es decir, a los agentes negociadores y a los implicados en el PV.

Las propuestas de acciones del PV deben presentarse de forma positiva, tratando de mostrar los resultados beneficiosos para las partes. Es conveniente prever el rechazo de los agentes involucrados y tener preparadas opciones alternativas. Si no existen, debe dejarse clara desde el primer momento esta circunstancia, para que el agente pueda evaluar la importancia de su decisión en caso de continuar rechazando la propuesta.

La negociación del PV tiene como punto de partida, en la gran mayoría de los casos, las acciones y propuestas que se han considerado como más oportunas desde la óptica de la deudora y de su equipo profesional, pero el ER debe mantener una posición neutra respecto de los diferentes agentes implicados, dado que su objetivo es poder alcanzar el acuerdo; por tanto, debe alejarse de posiciones de confrontación y asumir un rol de cooperación entre las partes. En definitiva, debe adoptar un perfil de mediador.

El plan de negociación incluye los puntos siguientes:

- el estado actual de la situación, en el que se recogen las principales magnitudes que permiten entender la situación de la empresa y que le obligan a adoptar un PV,
- las acciones propuestas,
- la valoración de estas acciones, es decir el sacrificio y resultados que suponen para cada una de las partes,
- la situación final previsional, a partir de los resultados que se derivan del MEP.

Conviene que todas las variables, hipótesis y propuestas que aparecen en el PV estén documentadas de forma explícita y comprensible, además de coherente y consistente. A cada agente implicado le debe quedar muy claro el qué –y el por qué – se le solicita, además de lo que consigue con su aceptación y lo que puede perder en el caso de que no se alcance un acuerdo.

Para dotar al proceso negociador de un método eficaz de alcanzar acuerdos, es importante proceder a una evaluación inicial de los márgenes de negociación y del resultado que pueden aportar las propuestas alternativas. Cuando no existe demasiado margen de negociación, debe hacerse un planteamiento realista y crearse un ambiente de confianza, para que los agentes implicados no lo consideren como una "imposición". En todo caso, el equipo negociador debe mantener una posición abierta a cualquier propuesta "imaginativa y razonable" que pueda ser aportada por otras partes. El proceso de *feed-back* permite recoger las proposiciones que se han puesto sobre la mesa en la reunión y desarrollar el diseño de opciones alternativas, que deben ser validadas mediante su inclusión en el MEP a partir de los parámetros establecidos en el mismo. El análisis de sensibilidad constituye una herramienta básica para comprobar la bondad y la oportunidad de aplicar las propuestas alternativas que se vayan planteando. En todo caso, ante la propuesta de alternativas, éstas deben ser analizadas a la luz del MEP, y demostrar al resto de agentes la voluntad negociadora de la empresa al analizar todas las posibilidades.

En todo caso, hay que evitar que las urgencias se conviertan en las claves de la aceptación de los acuerdos. Con ello aumenta el peligro de la imposibilidad de continuidad de la empresa.

Lo expuesto se puede resumir en las siguientes conclusiones:

- a partir del PV se diseña una propuesta razonada que constituye la base de las negociaciones y que debe ser aceptable por los agentes o grupos de interés,
- posteriormente, se evalúan las diversas opciones surgidas del proceso negociador bajo los parámetros del sistema de análisis de sensibilidad, con la finalidad de ofrecer una nueva alternativa,

- conviene prever un fracaso por falta de acuerdo y, en consecuencia, modificar el objetivo del Plan de Viabilidad hacia un escenario de liquidación con venta de la unidad productiva. En todo caso, no es recomendable aceptar propuestas que hagan inviable la empresa, puesto que de ello se derivaría el incumplimiento del Plan y la imposibilidad de una venta adecuada de la Up en el seno de una liquidación, sea ésta concursal o no.

1.5. Grupos de interés o agentes implicados en la negociación

En este epígrafe se pretende establecer las principales características que distinguen a los diversos grupos de interés o agentes que pueden participar en el proceso negociador, concretando los principales sacrificios o aportaciones que se les solicita.

a) Clientes

No parece necesario insistir en la importancia de los clientes como agentes esenciales en la viabilidad de una empresa. Una empresa es viable, en primer término, en función de que el producto que entrega al mercado sea aceptado por los clientes. Un aspecto esencial en el trato con los clientes es el conocimiento que tenemos de su grado de “cautividad” en relación con los productos y/o servicios que vende/presta la empresa. En la mayor parte de los casos, el único sacrificio que se puede exigir a los clientes es el que se relaciona con la reducción del período medio de cobro. Pero también se puede pedir que adelanten sus pedidos para reducir stocks o que suavicen sus políticas de “*just in time*”. En definitiva, los sacrificios que se les pueden pedir se relacionan con el período medio de rotación del circulante, pieza esencial en los planes de viabilidad que tienen como objetivo alcanzar el equilibrio financiero.

No obstante, en muchos casos, los sacrificios que se puedan exigir a los clientes son nimios. Dado que el proceso de negociación puede trascender y llegar a su conocimiento,

debemos considerar si es conveniente o no informarles de su existencia. Por norma general conviene evaluar la oportunidad de preparar una política de comunicación favorable o de neutralizar, al menos, los efectos negativos o el desprestigio de la empresa que se derivan de una información insuficiente. A partir de un ABC de clientes, se identifica a quién hay que notificar de forma inmediata y a quien no hay que poner al corriente. En este punto es importante ser muy consciente y cuidadoso, ya que la negociación con clientes es compleja y vital.

Negociar en situación de dificultad puede suponer el endurecimiento en las condiciones de precios y de pago, la petición de garantías, la exigencia inmediata del cumplimiento de los compromisos de la empresa y, en último término, la sustitución de nuestra empresa por proveedores o canales alternativos. Los sacrificios que se les puede pedir son, básicamente:

- asumir temporalmente las compras de materia prima de la empresa,
- reducir los plazos de pago
- planificar los pedidos y financiar, en todo o en parte, los almacenes reguladores,
- confiar en el servicio postventa (servicio de atención técnica o similares) o financiarlo durante un tiempo, para que no desaparezca o se disperse,
- adquirir capital de la empresa, con el fin de asegurar la continuidad de determinados suministros.

b) Proveedores

Los proveedores representan una pieza clave para la continuidad de las empresas. Muy probablemente la situación de crisis o de dificultades temporales produce incumplimientos por parte de la empresa hacia sus suministradores, situación que genera desconfianza y falta de credibilidad (especialmente si ya se han incumplido promesas o

pactos de refinanciación). Así, en muchos casos, el primer trabajo del negociador consiste en intentar volver a ganarse la confianza de los proveedores habituales.

Conviene clasificar los diferentes tipos de proveedores, que en una primera y más amplia escala se pueden identificar como estratégicos y genéricos o no estratégicos.

- Proveedores estratégicos:
 - Estratégicos de estructura o suministros; son necesarios para la continuidad de la actividad corto plazo, pero son sustituibles en el largo o medio plazo: compañías eléctricas, de gas, agua, telefonía, etc.
 - Estratégicos puros; son únicos y de difícil o imposible sustitución. Piénsese en aquellas materias primas que están en manos de un único proveedor nacional o que tiene en exclusiva un distribuidor.

- Proveedores genéricos o no estratégicos.
 - Son aquellos fácilmente sustituibles por otros.

En cuanto al orden de negociación con cada grupo de proveedores se expone una guía, no necesariamente aplicable a todos los casos, que permite evitar esfuerzos inútiles de negociación con agentes que no tienen peso en la viabilidad.

En primer lugar, debe negociarse con los proveedores estratégicos, dado que su posición frente a la viabilidad resulta decisiva; actúan a modo de interruptor. Si no hay acuerdo con estos proveedores no hay viabilidad y no es necesario iniciar la negociación con el resto de agentes. Es posible que exijan saber si se alcanzan acuerdos con algún otro agente que para ellos representa algún tipo de garantía. En este caso, debe negociarse en paralelo con el agente que éste indica, que puede ser otro proveedor, un banco, los socios... Es igualmente posible que quieran minimizar sus sacrificios. Si es así, y si procurarlo conlleva

aumentar (y repartir) los sacrificios que asumir por el resto de agentes, éstos deben saberlo y, finalmente aceptarlo.

En segundo lugar, se inicia la negociación con los proveedores con más importancia absoluta en la carga de sacrificios. En este punto conviene separar a los proveedores en dos categorías o subgrupos:

- los que tienen una mayor propensión a llegar a acuerdos, sea porque la empresa que busca la viabilidad representa una fuente importante de su negocio, bien porque existe algún otro vínculo que implica una cierta cautividad del proveedor,
- los que tienen una menor predisposición a acordar con la empresa, bien sea porque no sienten ningún tipo de dependencia o porque las relaciones han acabado siendo conflictivas.

Conviene iniciar las negociaciones con el primer subgrupo y, una vez obtenidos los acuerdos, se dan a conocer al segundo; a los que no acuerden se debe hacerles ver que la empresa tiene posibilidades de sustituir al proveedor. Si fructifica la negociación con el primer subgrupo mencionado, se inicia la negociación con el segundo, pero es conveniente que el equipo negociador tenga encima de la mesa las alternativas al suministro de estos proveedores. Si es necesario, finalmente se negocia con los proveedores cuya propensión a los sacrificios es bajo.

En todos los casos, las cuestiones que conviene plantear en la negociación son:

- disposición a aceptar quitas y esperas,
- la disposición a canjear créditos por capital,
- la disposición a continuar suministrando (sobre todo en caso de proveedores estratégicos),

- la disposición a cobrar a crédito en el futuro o a aumentar el período medio de pago.

c) Administración concursal

Si el PV se enmarca en una situación pre-concursal, en el que la estrategia pase por alcanzar un convenio con los acreedores, es adecuado prever la negociación con la administración concursal que será un agente de importancia relevante una vez declarado el concurso.

Conviene tener muy en cuenta que cuando la empresa se encuentra declarada en concurso de acreedores se desencadenan hechos y acontecimientos que aceleran la situación de crisis y la incertidumbre. La objetividad y transparencia en la información por parte de la administración concursal es de vital importancia para la continuidad empresarial, dado que la transparencia se traduce, siempre, en una mayor confianza de los proveedores (y no es necesario que sean proveedores estratégicos), lo que ayuda significativamente a la buena marcha de la actividad empresarial. Muy probablemente también sean más creíbles y más fáciles de alcanzar los acuerdos con los trabajadores, si dichos acuerdos han sido intervenidos por la Administración Concursal, que aquellas promesas – muchas veces incumplidas – fruto de negociaciones anteriores.

Las cuestiones que conviene plantear a la administración concursal son, entre otras, las siguientes:

- la disposición a asumir la administración en sustitución,
- la disposición a continuar la actividad incluso con aumento de los créditos contra la masa,
- disposición a colaborar en la elaboración del PV.
- la disposición a negociar el PV con los agentes,

- la disposición a la espera en el cobro de sus honorarios,
- la disposición a mediar ante el juez del concurso.

d) Asesores externos

En el proceso de redacción y negociación de un PV pueden colaborar también asesores externos, no sólo de la empresa sino los designados también por los agentes y grupos de interés. Su intervención debe ser neutral; debe quedar clara la aportación que se espera de su intervención y debe haberse acordado el tipo y monto de sus honorarios.

e) Administraciones públicas

Se debe tener presente al conjunto de la administración pública a pesar de que, habitualmente toman decisiones no siempre coordinadas. Tanto la administración central, como las comunidades autónomas, los ayuntamientos, las diputaciones, la *Tesorería General de la Seguridad Social* (AEAT) y/o la *Agencia Española de Administración Tributaria* (AEAT), disponen de sus servicios jurídicos que, por norma general, no se coordinan entre sí, lo que implica abrir el abanico de agentes con los que negociar y supone un esfuerzo adicional.

La implicación y colaboración de la AEAT y de la TGSS depende de si la negociación tiene lugar, o no, en el ámbito concursal. A pesar de que sus decisiones se basen siempre en los criterios de espera (con garantías pre-diseñadas) que ya tienen establecidos para situaciones normales, ante la posibilidad de aprobación de un convenio, puede suceder que tomen posiciones de apoyo a la continuidad empresarial y acepten, incluso, quitas. En ningún otro caso se puede esperar negociación o cooperación por parte de estos dos organismos de la administración del Estado.

La intervención “positiva” del resto de administraciones se produce sólo cuando la continuidad de la empresa se convierte en objetivo político por el impacto que el cese de

sus actividades pueda causar en el ámbito territorial de la administración interesada, impacto que se cuenta en términos de trabajadores directamente afectados como en el número y tamaño de otras empresas relacionadas que puedan sufrir los efectos de un cierre abrupto. No se puede olvidar que estos entes son reacios a "favorecer" a una empresa, excepto cuando de su inacción se derivan consecuencias graves para la economía o el empleo de un territorio.

f) Propiedad empresarial

Se entiende por "propiedad" la persona o grupo pequeño de personas que participan en el capital y que dispone de la capacidad de liderar o de decidir en los órganos de gobierno de la empresa. Es importante conocer las particularidades legales de cada tipo de propiedad empresarial para incluirlas en el plan de negociación, ya que no tienen el mismo grado de compromiso según se trate de sociedades de capital, fundaciones, asociaciones o cooperativas.

Escenarios y puntos críticos de la propiedad empresarial:

- establecer la posición de la propiedad empresarial en relación al PV y determinar si es de liderazgo, de delegación en la dirección en una parte de la propiedad o en un equipo profesional ajeno,
- identificar a los socios decisivos y/o mayoritarios, realizar reuniones previas con ellos y someter a su aprobación la propuesta de PV,
- analizar la voluntad mayoritaria (o la del líder o líderes) acerca de la continuidad de la actividad y los sacrificios que están dispuestos a asumir, considerando diversas alternativas como son:
 - la integración en otra empresa,
 - la entrada de nuevos propietarios,
 - la ampliación de capital,

- las aportaciones a fondo perdido,
- la venta de unidades productivas,
- los préstamos de terceros y/o los avales.

g) Administración y equipo directivo

Conviene comprobar que la administración y la dirección general cumplen con las características, los requerimientos legales y las condiciones que se prevén en el PV. Dado que su misión es la gestión y la representación de la empresa, la confluencia de intereses de estos órganos con los establecidos en el PV debe ser total. Además, deben tenerse en cuenta los diversos escenarios y puntos críticos que afectan a la administración, a la dirección general y al resto del equipo directivo. Además, abrir el debate de la estrategia empresarial mediante un PV comporta habitualmente tener que dar explicaciones de hechos pasados, e identificar y valorar de forma muy precisa la nueva estrategia, lo que nos llevará, necesariamente a:

- valorar *a priori* si el órgano de administración muestra voluntad de afrontar los nuevos retos, asumiendo una posición de liderazgo en todo el proceso de negociación del PV'.
- comprobar si el órgano de administración y el equipo directivo están dispuestos a:
 - aceptar la reducción de sus emolumentos,
 - plantear cambios en el organigrama
 - negociar para ceder y modificar posiciones de poder e influencia.
 - aceptar posibles dimisiones
 - pedir sacrificios a todas las partes implicadas.

h) Representantes de los trabajadores

Debe comprobarse que el conjunto de contratos con las personas asalariadas cumpla también con las características, los requerimientos legales y las condiciones que se prevén en el PV. La legislación laboral establece, de forma muy detallada, los derechos de información y consulta de los representantes legales de los trabajadores. En consecuencia, deben establecerse los puentes de negociación con los representantes de los trabajadores, con las secciones sindicales existentes en la empresa o centro de trabajo, así como con las estructuras de las organizaciones sindicales, todo ello dependiendo, claro está del tamaño de la empresa. Por todo ello, el Plan de Negociación deberá:

- disponer, en el PV, de varias alternativas estratégicas que den flexibilidad suficiente para llegar a un acuerdo entre la empresa, la representación legal del personal y los sindicatos representativos,
- prever, al final del proceso negociador, compensaciones para los sacrificios que el PV exija, desde el inicio, al personal de la empresa. Si los sacrificios se basan en la reducción de las tablas salariales, debe vincularse su posterior mejora a los resultados del PV; si los sacrificios consisten en la disminución de la plantilla, las mejoras deberán consistir en la contratación futura o en la aplicación de la reducción temporal de la jornada laboral, con reposición de la prestación de desempleo.
- expresar, en cualquier caso, la voluntad de negociar un ERE con rapidez, con la condición de que la celeridad no va en detrimento de la valoración de las aportaciones o sacrificios,
- fomentar, también en todo caso, el liderazgo de la representación legal del personal. De esta manera es más fácil que la totalidad de la plantilla acepte los acuerdos, y que éstos se puedan aplicar antes y con más probabilidad de éxito.

i) Entidades financieras

Conviene identificar los diferentes tipos de entidades financieras y los tipos de créditos que detentan frente a la empresa. Además de los bancos y cajas, deben identificarse las compañías de leasing o renting (muchas veces dependientes de las anteriores, las sociedades de *confirming* y de *factoring*, así como las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) que son de gran utilidad en la concesión de los avales necesarios para conseguir subvenciones o para poder licitar en concursos públicos. En cuanto a los distintos tipos de créditos, estos deberán ser agrupados por su exigibilidad, plazo de vencimiento, garantías comprometidas por la propia empresa, por sociedades del grupo si es el caso, por socios o por terceros. En cuanto a las garantías deberá tenerse en cuenta si afectan o no a activos necesarios para la realización de la actividad.

Los aspectos que debemos considerar en el momento de planificar la negociación son los siguientes:

- intentar conseguir un único interlocutor, con capacidad de decisión o de influencia en el órgano decisor del resto de entidades,
- actuar de forma global y no tratar de poner en marcha soluciones parciales o temporales. No dejar a ninguna entidad de lado y procurar mantener con todas un trato igualitario tanto en las garantías que se ofrecen como en el sacrificio que se les solicita,
- resolver las necesidades financieras a corto plazo – la falta de tesorería inminente – sin restar importancia o prioridad a la negociación de la refinanciación a largo,
- aportar información real a las entidades en el marco de la negociación de refinanciación. No se puede olvidar que, muy probablemente, la relación con ellas viene de lejos y que, por tanto, conocen bien la empresa, su situación

patrimonial y financiera, ahí como su evolución, de forma que es contraproducente intentar maquillar la realidad,

- evaluar alternativas de quitas, con el acompañamiento de avales otorgados por los socios y administradores.

1.6. Algunas cuestiones relativas a los acuerdos de reestructuración de la deuda de empresas en el ámbito de la negociación con entidades financieras

El análisis que sigue se refiere a procesos multilaterales, en los que la empresa negocia simultáneamente con todos sus acreedores bancarios. Por lo tanto, no se analizan los casos en que se busca acuerdos bilaterales simultáneos o sucesivos, dado que la casuística es diferente.

En todo caso, se parte de la hipótesis de que cualquier planteamiento de renegociación de la deuda bancaria supone un proceso que, una vez abierto, puede acarrear consecuencias negativas para la continuidad del funcionamiento ordinario de la compañía y para el mantenimiento de la financiación del circulante. Aunque estos procesos han devenido habituales, su apertura sigue provocando recelos entre las entidades financieras, dado que resulta inevitable tender a no incrementar riesgo cuando una empresa plantea la necesidad de reestructurar su deuda.

En primer lugar, y como medida preliminar común a todos los casos, conviene limitar la publicidad de estos contactos fuera del ámbito de confidencialidad al que están obligadas las entidades financieras. No conviene que la noticia de la apertura de negociaciones llegue a empleados, proveedores, clientes y competidores, ya que una excesiva notoriedad puede ser contraproducente para la viabilidad de la compañía. En consecuencia, es preciso definir una estrategia de preparación, comunicación y desarrollo del acuerdo. De cara a la viabilidad de la compañía, la adecuación de esta estrategia se convierte en tan importante como los términos del acuerdo.

1. Comentarios previos

- Es inevitable plantearse la necesidad de una reestructuración de la deuda para garantizar la viabilidad de la compañía, cuando la insolvencia no es inminente y la empresa cumple ordenadamente con sus compromisos. Cabe señalar que las entidades financieras son también reticentes a iniciar este tipo de negociación cuando el deudor no ha impagado aún ninguna cuota, ya que no se percibe "problema de ningún tipo" y las personas dedicadas a "solucionar problemas" no ven la oportunidad y/o la obligación de intervenir.
- Se trata de procesos muy lentos y complicados. Si la empresa se encuentra en una situación problemática al comenzar la negociación resulta muy difícil acabarla en un estado que garantice su continuidad.
- La complejidad de alcanzar el acuerdo es directamente proporcional a la cantidad de bancos del pool.
- La dificultad para llegar a un acuerdo es mayor cuando el pool bancario está desequilibrado. Es decir, algunas entidades con cuotas CIRBE grandes y otras con cuotas residuales. En general, los minoritarios tienden a la disidencia con mayor facilidad.
- La complicación aumenta también cuando el pool no es simétrico – entidades con posiciones mayoritariamente a largo y otras a corto – puesto que resulta difícil pactar un acuerdo que satisfaga a todos y muy complicado establecer, si procede, el criterio para fijar cuotas de dinero nuevo.
- Las sucesivas reformas de la LC han contribuido a facilitar los acuerdos pre-concursales de refinanciación al ampliar las posibilidades de homologación judicial de los acuerdos, al favorecer los acuerdos con las entidades dispuestas a contribuir a la continuidad de la compañía y al limitar la fuerza de los disidentes.

- El PV debe evidenciar las necesidades de la compañía y plasmar simultáneamente que hay soluciones. Los planes excesivamente optimistas no sirven para solicitar recursos que, de acuerdo con el PV, no parecen del todo necesarios.
- Hay que poner en evidencia que la empresa hará todo lo necesario para reducir gastos, incrementar ingresos y mejorar los plazos de pago a proveedores y de cobro a clientes. La banca no acepta de buen agrado que se pida, o que lo parezca, asumir sólo ellos todo el esfuerzo.
- Debe quedar clara la implicación de la gerencia y de la propiedad. Este compromiso se manifiesta con su presencia en las negociaciones, al menos en las fases significativas, y con el otorgamiento de las garantías que se consideren necesarias y equilibradas en relación con el esfuerzo que se pretende que hagan los bancos.
- Tanto directivos como propietarios deben mantener la debida distancia emocional en los procesos de negociación.
- No es conveniente tampoco que los interlocutores de los bancos manifiesten demasiada emotividad y/o implicación, positiva o negativa, con la compañía; ni la excesiva simpatía ni los agravios históricos ayudan a encontrar una buena solución.

2. Decisiones estratégicas

¿Quién dirige las negociaciones?

- **Las dirige un banco**

Cuando hay un líder destacado del *pool*, con estructura suficiente para dirigir, constituye una alternativa más económica que la dirección por parte de un despacho profesional.

- **Las dirige un despacho profesional**

Es la fórmula que proporciona más orden y rigor al proceso, aunque es cierto que es una solución onerosa, aunque la competencia hace posible actualmente poder pedir y elegir presupuestos. La presencia de un profesional aporta un plus de seriedad y mejora el nivel de cumplimiento y puntualidad por parte de los bancos. También hay que valorar el ascendente que alguno de estos despachos puede tener sobre las personas que toman las decisiones en las entidades financieras.

- **Las dirige la misma empresa**

No acostumbra a salir bien. La empresa debe disponer de una estructura suficiente para elaborar un PV y un *term sheet* adecuados y, además, tener personal disponible con suficiente conocimiento para convocar y coordinar reuniones, teleconferencias etc. Incluso si todo acaba bien, hay que recurrir finalmente a un abogado que prepare las minutas de los documentos que se deberán formalizar ante notario, ya que ninguna de las entidades quiere asumir esta responsabilidad.

3. Modalidades de presentación

- **Contactos previos bilaterales con los líderes del pool.**

Se opta por ir a explicar las propuestas a una o varias de las entidades del *pool* con cuota significativa; funciona a nivel de prospección, pero retrasa el proceso. Una vez que el líder o líderes del *pool* manifiesten su acuerdo con la propuesta, se decide como extenderla al resto de entidades. Esta práctica es recomendable si las entidades líderes son de referencia y su aceptación ejerce un efecto favorable sobre los minoritarios.

- **Contactos previos bilaterales con la totalidad de entidades del pool**

Se puede repetir la argumentación utilizada anteriormente; la única diferencia radica en las mayores demoras, por lo que no es recomendable, excepto si son pocas las entidades que constituyen el *pool*.

- **Reunión con todo el pool para hacer un planteamiento previo**

Es la práctica más habitual. Se expone a la totalidad del *pool* una propuesta de reestructuración de la deuda que puede ir acompañada, o no, de un PV. Lo más recomendable es completar esta presentación con un PV adecuado que deje entrever las soluciones necesarias. El inconveniente de esta opción se encuentra en que, con posterioridad a la proposición inicial, cada entidad puede incorporar cambios, pero tiene la ventaja – de cara a la consideración de la propuesta definitiva por los comités bancarios correspondientes – de haber escuchado ya sus sugerencias. Es apropiado hacer, antes de la convocatoria, una aproximación previa a los líderes del *pool* con el fin de evitar su rechazo, al sentirse tratados al mismo nivel que los minoritarios.

- **Reunión con todo el pool para hacer la propuesta de term sheet ya elaborada**

Sólo es recomendable en casos de empresas con facturación importante, con un pool bancario muy equilibrado y sin liderazgo significativo por parte de ninguna entidad. Requiere, además, de la presencia imprescindible de un despacho profesional que asuma la dirección.

4. Lugar y presentadores

- **En las dependencias de la propia empresa**

Ayuda a reforzar la imagen de confianza de la compañía en su continuidad y añade habitualmente un plus de seguridad al proceso, puesto que se da por supuesto que los directivos y empleados están, o pueden estar, informados de la reunión. También puede ser positivo de cara al conocimiento de la empresa y de su actividad cuando los interlocutores de las entidades no coinciden con los habituales de la línea comercial.

Por el contrario, la presentación en la propia empresa plantea evidentemente el problema de la excesiva publicidad de la reunión y el requisito ineludible de la presencia, además del director de la negociación, de la gerencia / dirección de la compañía, si procede.

- **En la sede del director de la negociación con presencia de la gerencia / propiedad**

Aporta una mayor confidencialidad e imagen de profesionalidad en el planteamiento. El despacho convocante asume la dirección de la reunión a pesar de que, con el fin de acreditar su implicación, se estima preferible la asistencia – debidamente preparados – de la gerencia y, sobre todo, de la propiedad de la compañía, con la condición de que su participación es recibida de forma muy positiva por los interlocutores de la otra parte. La ventaja que supone que comparezca la gerencia / propiedad puede tener la contrapartida negativa de un exceso de emotividad. El director de la negociación debe explicar a los directivos y, sobre todo, a los propietarios que los requerimientos que pueden escuchar por parte de la banca pueden llegar, incluso, a parecer ofensivos.

Para evitar conflictos, la presentación se acostumbra a hacer en tres etapas: presentación stricto sensu con presencia de los representantes de la compañía, en primer lugar; debate posterior de las entidades financieras sobre la propuesta con ausencia del director de la negociación y de los representantes de la empresa y, finalmente, puesta en común de las conclusiones a las que se llega.

- **En la sede del director de la negociación y sin la gerencia / propiedad**

En correspondencia con el punto anterior, la no participación de la empresa en la reunión permite una mayor claridad en la discusión y puede posibilitar que se avance más. Una solución a medio camino es no convocar a la propiedad y restringir a la gerencia la intervención de los representantes empresariales.

5. Interlocutores de los bancos

- **Contacto del canal comercial**

Se trata de convocar al gestor del cliente o el director de la oficina / gestor de empresas con quien la empresa mantiene relación regularmente. Es recomendable hacerlo para evitar que los que han sido los interlocutores habituales de la compañía se sientan apartados. En contrapartida, la primera sesión puede ser poco productiva. Al estar estas personas más vinculadas a la compañía puede darse también una aceptación inicial de las propuestas y producirse después un rechazo, que demora al proceso, una vez elevadas éstas al departamento de riesgos correspondiente.

- **Convocatoria directa a los especialistas y también a los responsables de riesgos**

Se puede llevar a cabo si hay un despacho director experto con buen conocimiento de los especialistas de cada una de las entidades implicadas, pero puede ser mal

recibido por los interlocutores habituales. Se debe evitar en la medida en que son estos quienes, en muchas ocasiones, actúan como mejores valedores de las propuestas de la empresa; ponérselos en contra acostumbra a ser muy negativo.

- **Convocatoria por el canal habitual, pero solicitando la presencia de especialistas y también de responsables de riesgos**

Es la mejor alternativa; se respeta la interlocución habitual, pero se han convocado, desde el primer momento, a las personas que analizan, tramitan y defienden las propuestas. En función de la organización interna de cada entidad pueden participar, posiblemente, personal de la rama comercial o directamente de la línea de riesgos. Los primeros pueden tener una mayor propensión para dialogar, pero realmente conviene al proceso la intervención, cuanto antes, de personas con capacidad de decisión en el área de riesgos.

- **Contactos previos entre el director de la negociación y altas instancias de las entidades financieras implicadas**

Se pueden producir en paralelo cuando se trata de empresas importantes; es este un recurso que los ejecutivos de los despachos profesionales directores intentan utilizar de forma restrictiva, dado que son contactos de alto nivel que sólo resultan efectivos si revisten un cariz de excepcionalidad.

- **Presencia de asesoría jurídica**

Las sucesivas modificaciones de la LC han aumentado la trascendencia de estos acuerdos desde el punto de vista legal y han supuesto la incorporación de las asesorías jurídicas desde las primeras reuniones. Este hecho es especialmente relevante en casos en los que se puede prever la conversión de deuda en acciones,

participaciones o préstamos participativos, dadas las implicaciones que comportan estas decisiones.

6. Marco jurídico de la presentación

Si dirigimos la atención a los aspectos legales conviene no olvidar que:

- Se puede hacer la propuesta en un marco extra concursal de insolvencia probable pero no inminente; es recomendable si la empresa intenta garantizar la viabilidad a medio y largo plazo, pero no presenta tensiones a corto. Este planteamiento confiere tranquilidad a la banca, pero abre la puerta a exigencias de garantías, ya que no existe la presión del factor tiempo en la negociación.
- Puede negociarse sin una insolvencia inminente, pero teniendo en el horizonte la posibilidad de acogerse a las facilidades del art. 5º. bis de la LC. Ha habido una progresiva aceptación por parte de los acreedores del hecho de negociar en el marco de esta norma.
- Si la insolvencia es ya inminente se puede negociar con la presión que supone poner encima de la mesa el periodo de cuatro meses previsto en el art. 5º. bis de la LC. Este planteamiento tiene el efecto negativo de desatar todas las señales de alerta, pero presenta la contrapartida de agilizar los trámites de la banca ante la urgencia de la concertación.
- No se deben menospreciar los procedimientos que alcancen un consenso suficiente para plantear la homologación judicial de la Disposición adicional 4ª de la LC. Los nuevos requisitos legales, como consecuencia del Real Decreto-Ley 4/2014, otorgan mucho más poder a mayorías menos cualificadas, lo que refuerza esta figura como herramienta vertebradora de los procesos de reestructuración.

- En ningún caso son recomendables las negociaciones en sede concursal o con propuestas anticipadas de convenio pre-concursales, incluso con la empresa en situación de morosidad. Las estadísticas negativas de las sociedades en concurso muestran que incluso empresas viables lo dejan de ser, si aceleran demasiado las etapas legales. Conviene tener presente, además, que la mayoría de las entidades cambian de interlocutor cuando la empresa entra en concurso.

7. Desarrollo de las negociaciones

En cuanto al transcurso del proceso negociador es conveniente considerar lo siguiente:

- Es fundamental dominar el tempo de las negociaciones. Al final de cada reunión se convoca la siguiente reunión y se establecen compromisos, con sus correspondientes límites temporales, tanto por parte de la empresa como de las entidades.
- No se debe poder modificar las convocatorias; una vez fijada una fecha debe mantenerse. Cuando se abre la posibilidad de cambiarlas a petición de los bancos se convierte en imposible hacer reuniones en condiciones o se retrasan mucho. Es bueno evitar también señalar fechas incómodas.
- Conviene disponer, cuanto antes, de una propuesta consensuada mayoritariamente y susceptible de ser sometida a los expertos en riesgos de cada entidad. Es preferible alcanzar una que no obtenga el 100 % de consenso que esperar demasiado a alcanzarlo. No se puede olvidar que, a pesar de contar con el consentimiento de los interlocutores de la negociación, los comités de riesgos tienen la última palabra.
- Se pueden elaborar y sacar adelante propuestas que no obtienen el 100 % de adhesiones; los acuerdos no pueden estar en manos de entidades muy

minoritarias. A pesar de disponer de las facilidades de los planes de reestructuración siempre es mejor consensuar los acuerdos, con o sin unanimidad, que tener que recurrir a la vía de la homologación judicial.

- Es bueno que la transparencia y la multilateralidad presidan las negociaciones. Una vez iniciada una a muchas bandas debe estar las que se llevan a cabo sólo con una de las partes; de esta manera se evitan las peticiones de garantías bilaterales ocultas y otras prácticas que pueden perturbar la concertación.
- El PV debe ser un documento firme y no sujeto a modificaciones. La banca no confía en un plan que va cambiando a lo largo de las negociaciones.
- Es mejor evitar colaborar con propuestas excesivas, porque se da por descontado que habrá recortes por parte del pool. Es preferible mantener una posición equilibrada y defendible en base al PV.
- Conviene rehuir de iniciar negociación con la negativa a otorgar garantías si las hay y son necesarias. Vale la pena que la propiedad ponga encima de la mesa desde un primer momento todo lo que está dispuesta a aportar.

1.7. Las clases de acreedores en la reforma de la Ley Concursal. Funciones del E.R.

El libro segundo de la Ley Concursal (reformada) contempla el derecho preconcursal, del que se deriva el tratamiento jurídico que se da a los mecanismos de negociación entre el deudor y los acreedores afectados por las dificultades financieras o económicas de aquel.

Resulta necesario, para ordenar los procesos de negociación, así como los efectos de los posibles acuerdos alcanzados, separar a los acreedores afectados en clases distintas, atendiendo a las diferencias de intereses y garantías que cada acreedor pueda justificar. Evidentemente, los acreedores de una misma clase deben tener una “comunidad de intereses” o, en otras palabras, deben acreditar unos intereses homogéneos, distinguibles de los de otra clase.

Así, el proceso de selección y de inclusión de cada acreedor en su clase constituye un paso esencial para alcanzar los objetivos del Plan de Reestructuración, pues de él dependen

- Las acciones que se planteen proponer a cada clase
- La posibilidad o no de alcanzar mayorías suficientes en cada clase
- La posibilidad de que se produzcan arrastres de acuerdos alcanzados con determinadas clases y que deban imponerse a clases disidentes,
- La homologación, en sede judicial, de los acuerdos alcanzados.

En el texto que conforma la presente guía se ha considerado que la planificación de la negociación debe realizarse una vez se ha elaborado el Plan de Viabilidad (o de reestructuración) y se han establecido las líneas maestras de las acciones que se pretende aplicar tras su negociación con los agentes implicados. En la tramitación de un Plan de Reestructuración, al tiempo de comunicar la apertura de negociaciones con los acreedores, las clases deben estar establecidas. A los efectos del trabajo profesional, esto significa que la comunicación de la apertura de negociaciones no puede realizarse hasta que el Plan de Reestructuración está totalmente construido y se conocen las acciones que se plantearán a cada clase de acreedores y los efectos de las mismas en la viabilidad de la empresa. A los efectos de encontrar los elementos que hagan homogéneos los intereses de los acreedores que componen una misma clase, hay de tener en cuenta aquellos que puedan dar lugar a votos disidentes con el Plan y tratar de agruparlos en una clase diferenciada de aquellos otros que puedan tener interés en aprobarlo. A efectos estratégicos, resulta esencial calcular la posibilidad de arrastre de determinadas clases sobre otras disidentes, tratando de encontrar las clases que puedan aprobar el plan en las condiciones adecuadas.

Resulta evidente, en este contexto, que previa a la formación de las clases, el o los promotores del plan de Reestructuración deberán haber tenido alguna conversación con determinados acreedores para pulsar su predisposición y, con tal información, poder conformar las clases de acreedores de la forma más favorable a la aprobación del Plan.

1. Formación de las clases

La norma establece que deberán formar clases distintas los acreedores que, en la propia Ley Concursal, tengan distintos rangos en el orden de prelación de sus créditos. Recordemos que los rangos son los que establece los art. 269 a 281 del TRLC, y son los siguientes:

Créditos con privilegio especial

Créditos con privilegio general

Créditos ordinarios

Créditos subordinados

De entre los créditos con privilegio especial, cabe señalar las siguientes prioridades, establecidas en la propia LC.

1. El pago de los créditos con privilegio especial se hará con cargo a los bienes y derechos afectos, ya sean objeto de ejecución separada o colectiva.
2. No obstante, lo dispuesto en el apartado anterior, en tanto se encuentren paralizadas las ejecuciones de garantías reales y el ejercicio de acciones de recuperación asimiladas o subsista la suspensión de las ejecuciones iniciadas antes de la declaración de concurso, la administración concursal

podrá comunicar a los titulares de estos créditos con privilegio especial que opta por atender su pago con cargo a la masa y sin realización de los bienes y derechos afectos. Comunicada esta opción, la administración concursal habrá de satisfacer de inmediato la totalidad de los plazos de amortización e intereses vencidos y asumirá la obligación de atender los sucesivos como créditos contra la masa y en cuantía que no exceda del valor de la garantía conforme figura en la lista de acreedores. En caso de incumplimiento, se realizarán los bienes y derechos afectos para satisfacer los créditos con privilegio especial conforme a lo dispuesto en el apartado siguiente.

3. El importe obtenido por la realización de los bienes o derechos afectos se destinará al pago del acreedor privilegiado en cantidad que no exceda de la deuda originaria. El resto, si lo hubiere, corresponderá a la masa activa. Si no se consiguiese la completa satisfacción del crédito, la parte no satisfecha será tratada en el concurso con la clasificación que le corresponda.

Y en relación a la prioridad temporal, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

Si un mismo bien o derecho se encontrase afecto a más de un crédito con privilegio especial, los pagos se realizarán conforme a la prioridad temporal que para cada crédito resulte del cumplimiento de los requisitos y formalidades previstos en su legislación específica para su oponibilidad a terceros. La prioridad para el pago de los créditos con hipoteca legal tácita será la que resulte de la regulación de esta.

Y que entre los créditos con privilegio general existe una prelación que se refleja en el art. 280 del TRLC, cuyo redactado reproducimos a continuación.

1.º Los créditos por salarios que no tengan reconocido privilegio especial, en la cuantía que resulte de multiplicar el triple del salario mínimo interprofesional por el número de días de salario pendientes de pago; las indemnizaciones derivadas de la extinción de los contratos, en la cuantía correspondiente al mínimo legal calculada sobre una base que no supere el triple del salario mínimo interprofesional; las indemnizaciones derivadas de accidente de trabajo y enfermedad profesional, devengados con anterioridad a la declaración de concurso; los capitales coste de seguridad social de los que sea legalmente responsable el concursado, y los recargos sobre las prestaciones por incumplimiento de las obligaciones en materia de salud laboral devengadas con anterioridad a la declaración de concurso.

2.º Las cantidades correspondientes a retenciones tributarias y de seguridad social debidas por el concursado en cumplimiento de una obligación legal.

3.º Los créditos de personas naturales derivados del trabajo personal no dependiente y los que correspondan al propio autor por la cesión de los derechos de explotación de la obra objeto de propiedad intelectual, devengados durante los seis meses anteriores a la declaración de concurso.

4.º Los créditos tributarios, los créditos de la seguridad social y demás de derecho público que no tengan privilegio especial ni el privilegio general del número 2.º de este artículo. Respecto de los créditos públicos señalados, el privilegio general a que se refiere este número solo alcanzará al cincuenta por ciento del importe de los respectivos créditos, deducidos de la base para el cálculo del porcentaje los créditos con privilegio especial, los créditos con privilegio general conforme al número 2.º de este mismo artículo y los créditos subordinados.

5.º Los créditos por responsabilidad civil extracontractual y los créditos por responsabilidad civil derivada del delito contra la Hacienda Pública y contra la Tesorería General de la Seguridad Social. No obstante, los créditos por daños personales no asegurados estarán incluidos en el número anterior en concurrencia con los demás créditos de ese número.

6.º Los créditos que supongan nuevos ingresos de tesorería concedidos en el marco de un acuerdo de refinanciación no rescindibles en la cuantía no reconocida como crédito contra la masa.

7.º Los créditos de que fuera titular el acreedor a instancia del cual se hubiere declarado el concurso excluido los que tuvieren el carácter de subordinados, hasta el cincuenta por ciento de su importe.

No obstante, el proyecto prevé que, entre los rangos establecidos, se tengan en cuenta, atendiendo a la “comunidad de intereses” (que también puede entenderse como “comunidad de riesgos”), los siguientes hechos diferenciadores:

a la naturaleza financiera o no financiera del crédito,

A estos efectos se consideran créditos financieros:

Los derivados de contratos de crédito o préstamo, con independencia de la condición de su titular.

Los que sean titularidad de entidades financieras, estén o no sujetas a supervisión prudencial, y con independencia de cuál sea el origen del crédito, incluyendo entre esas entidades, en su caso, a las aseguradoras respecto al seguro de crédito o al seguro de caución.

Los derivados de contratos de naturaleza análoga como los arrendamientos financieros o las operaciones de financiación de bienes vendidos con reserva de dominio, aval o contraaval, *factoring* y *confirming*.

No se considerarán como créditos financieros los derivados de operaciones comerciales, aunque tuvieran aplazada su exigibilidad, salvo que hayan sido cedidos a una entidad financiera.

al conflicto de intereses que puedan tener los acreedores que formen parte de distintas clases,

a cómo los créditos vayan a quedar afectados por el plan de reestructuración.

Además, deberán constituir una clase de acreedores separada, los siguientes:

los acreedores que, siendo pequeñas o medianas empresas, el plan de reestructuración suponga para ellas un sacrificio superior al cincuenta por ciento del importe de su crédito,

Los créditos con garantía real sobre bienes del deudor, salvo que la heterogeneidad de los bienes o derechos gravados justifique su separación en dos o más clases.

Los créditos de derecho público.

A los efectos de evitar confusiones desde el inicio de las negociaciones y evitar recursos en el momento de la homologación, la ley dispone de mecanismos para fijar las clases y la inclusión en las mismas de cada uno de los créditos afectados. Para ello se puede solicitar la confirmación judicial facultativa de las clases de acreedores por parte del deudor y los acreedores que representen más del

cincuenta por ciento del pasivo que vaya a quedar afectado por el plan de reestructuración. Podrán solicitarlo con carácter previo a la solicitud de homologación del plan de reestructuración.

El procedimiento para la confirmación judicial de las clases es, básicamente, el siguiente:

Cualquiera de los legitimados podrá solicitar la confirmación de una o varias clases al juez competente para conocer de la homologación del plan.

El juez, si considera que posee competencia internacional y territorial, dictará providencia admitiendo la solicitud a trámite. La providencia se publicará en el Registro público concursal.

Los acreedores que puedan verse afectados por la formación de clases solicitada podrán presentar escrito de oposición dentro de los diez días siguientes a la publicación de la providencia. El juez resolverá por medio de sentencia dentro de los cinco días siguientes a la conclusión del plazo de oposición. La resolución judicial no será susceptible de recurso alguno.

En el caso de que se hayan confirmado las clases propuestas por el solicitante, la formación de clases no podrá invocarse como motivo de impugnación u oposición a la homologación judicial del plan.

2. Condiciones para alcanzar mayorías

Para alcanzar mayorías que, posteriormente sean válidas para la homologación de los planes de reestructuración, se precisan los siguientes requisitos:

- La propuesta del plan de reestructuración deberá ser comunicada a todos los acreedores cuyos créditos pudieran quedar afectados.

La comunicación deberá ser individual, por vía postal o electrónica; o, si no fuera posible por desconocerse su identidad o dirección, mediante anuncio en la página web de la sociedad, con indicación del lugar donde los acreedores que acrediten legitimación podrán examinar el contenido del plan.

En el caso de los acreedores públicos, la comunicación se realizará, en todo caso, mediante presentación del correspondiente formulario normalizado

En el caso de acreedores vinculados por un pacto de sindicación, se aplicarán las reglas contractuales sobre comunicación del deudor con los acreedores, si las hubiera.

- Todos los acreedores cuyos créditos pudieran quedar afectados por el plan tienen derecho de voto.
- El plan de reestructuración se considerará aprobado por una clase de créditos afectados si hubiera votado a favor más de los dos tercios del importe del pasivo correspondiente a esa clase. Esta ratio será de tres cuartos en el caso de que la clase estuviera formada por créditos con garantía real,

En caso de pactos de sindicación, se respetarán los pactos contractuales sobre procedimiento y ejercicio del derecho de voto y se aplicarán las mayorías establecidas en el artículo anterior, salvo que el propio pacto de sindicación prevea una mayoría inferior para aprobar esos efectos.

En ambos casos, y si vota a favor la mayoría necesaria, se entenderá que aceptan el plan de reestructuración la totalidad de los créditos sindicados. Si no se obtiene la mayoría necesaria, se computarán los votos individualmente, salvo que los créditos sindicados formen una única clase, en cuyo caso se considerará que el plan de reestructuración no ha sido aprobado por esa clase.

Salvo que hayan quedado afectados en virtud de las cláusulas contractuales del propio pacto de sindicación, los acreedores que no hayan votado a favor del plan podrán oponerse o impugnarlo de conformidad con lo previsto en este título.

- Aunque los socios no constituyen una clase de acreedores, cuando el plan de reestructuración contenga medidas que requieran el acuerdo de los socios de la sociedad deudora, se estará a lo establecido para el tipo legal que corresponda.

En el caso de las sociedades de capital, serán aplicables las reglas generales con las siguientes especialidades:

1.^ª Entre la convocatoria y la fecha prevista de celebración de la junta general deberá existir un plazo de diez días, salvo que se trate de sociedades con acciones admitidas a negociación en un mercado regulado en cuyo caso será de veintiún días.

2.^ª Si la junta no se hubiese celebrado con anterioridad a la fecha de solicitud de la homologación del plan, se podrá celebrar después siempre que hubiera sido convocada antes de esa fecha o el mismo día de presentación de la solicitud.

Si la junta no hubiera sido previa o simultáneamente convocada, el solicitante de la homologación podrá instar del juez que en la resolución de la admisión a trámite de la homologación convoque a la junta para su celebración en el plazo mencionado.

Si la junta no hubiera sido convocada, no llegase a constituirse, o no aprobará en todos sus términos el plan de reestructuración propuesto como máximo en el plazo de los diez o veintiún días desde la admisión a trámite de la solicitud de homologación, el plan se entenderá rechazado por los socios. Hasta que transcurran esos plazos, el juez no adoptará resolución alguna sobre la homologación.

3.^a En la convocatoria de la junta, el orden del día se limitará exclusivamente a la aprobación o al rechazo del plan en todos sus términos, sin que se puedan incluir o proponer otros asuntos. El derecho de información del socio se ejercerá exclusivamente respecto a este punto del orden del día, incluso si se trata de una sociedad cotizada.

4.^a El acuerdo se adoptará con el quorum y por la mayoría legal ordinarios, cualquiera que sea su contenido, sin que resulten aplicables los quórum o las mayorías estatutarias reforzadas que pudieran ser de aplicación a la aprobación del plan y a los actos u operaciones que deban llevarse a cabo en su ejecución.

5.^a El acuerdo de la junta que apruebe el plan de reestructuración será impugnabile exclusivamente por el cauce y en el plazo previstos para la impugnación u oposición a la homologación. En el caso de que la junta se haya celebrado con posterioridad a la solicitud de homologación del plan, el plazo de impugnación comenzará para los socios en el momento en

que se hubiese celebrado la junta. Las impugnaciones del acuerdo de la junta se acumularán a la impugnación u oposición al plan por parte de los acreedores, si las hubiese, y se tramitarán como cuestión incidental de previo pronunciamiento.

Salvo por lo que respecta a la voluntad social y a la protección de acreedores, cualquier operación societaria que prevea el plan deberá ajustarse a la legislación societaria aplicable.

3. Cláusulas de arrastre

La ley prevé que la homologación judicial del plan de reestructuración será necesaria, entre otros, en los siguientes casos:

1.º Cuando se pretenda extender sus efectos a acreedores o clases de acreedores que no hubieran votado a favor del plan o a los socios del deudor persona jurídica.

En tal caso, los requisitos para la homologación del plan de reestructuración aprobado por todas las clases de acreedores son los siguientes:

1.º Que el deudor se encuentre en probabilidad de insolvencia, insolvencia inminente o actual y el plan ofrezca una perspectiva razonable de evitar el concurso y asegurar la viabilidad de la empresa en el corto y medio plazo.

2.º Que cumpla con los requisitos de contenido y de forma exigidos en este título.

3.º Que haya sido aprobado por todas las clases de créditos de conformidad con las previsiones de este título, por el deudor o, en su caso, por los socios.

4.º Que los créditos dentro de la misma clase sean tratados de forma paritaria.

5.º Que haya sido comunicado a todos los acreedores afectados conforme a lo establecido en esta ley.

No obstante, lo anterior, el Plan podrá ser homologado, aunque no haya sido aprobado por todas las clases de acreedores, si ha sido aprobado por

1.º Una mayoría simple de las clases, siempre que al menos una de ellas sea una clase de créditos que en el concurso habrían sido calificados como créditos con privilegio especial o general; o, en su defecto, por

2.º **Al menos una clase que**, de acuerdo con la clasificación de créditos prevista por esta ley, **puede razonablemente presumirse que hubiese recibido algún pago tras una valoración de la deudora como empresa en funcionamiento**. En este caso, la homologación del plan requerirá que la solicitud vaya acompañada de un informe del experto en la reestructuración sobre el valor de la deudora como empresa en funcionamiento.

Estos requisitos dan lugar a interpretaciones diversas que, en este momento, no nos sentimos capaces de dilucidar. Son las siguientes:

Cuando se dice que el Plan podrá ser homologado si una mayoría simple de las clases lo aprueba, desconocemos si se refiere a que lo debe aprobar la mayoría simple de los créditos, sea cual sea la clase a la que pertenezcan (con el añadido de que debe votar también a favor la mayoría correspondiente de $\frac{2}{3}$ o $\frac{3}{4}$ de los acreedores que disponen de créditos con privilegio general o especial) o si debe ser aprobado por una mayoría simple de las clases, aunque el volumen total de créditos que representen no alcance la mayoría simple de los créditos.

Cuando se dice “o en su defecto”, desconocemos si se refiere a que no existan créditos con privilegio o a que no se ha alcanzado la mayoría simple de las clases (sea cual sea la forma en que deba entenderse tal expresión).

En todo caso, este último requisito es muy importante, por cuanto abre la posibilidad de que se apruebe un plan de reestructuración, con posibilidad de ser homologado cuando una sola clase lo aprueba, siempre que se dé la circunstancia de que los acreedores que conforman dicha clase hubieren recibido algún pago tras la venta o enajenación de la unidad productiva de la sociedad. Evidentemente, para ello es necesario que un profesional realice previamente una valoración razonable de dicha unidad productiva.

El ER deberá realizar dicha valoración o, si no es experto en tales procedimientos deberá encargarla y, con posterioridad, validarla mediante el correspondiente informe.

4. Condiciones necesarias en el trato a los acreedores

La Ley concursal, en los artículos 654 y 655, expone las causas que permiten a los titulares de créditos afectados presentar impugnaciones al auto de homologación. Entre otras causas de carácter formal se establecen cuatro que están relacionadas con el trato económico que deben recibir los créditos. Estas son:

En el caso del Plan aprobado por todas las clases:

Que determinados créditos no hayan sido tratados de forma paritaria con otros créditos de su clase. (Art.654.5º)

Que la reducción del valor de sus créditos sea manifiestamente mayor al que resulta necesario para garantizar la viabilidad de la empresa. (Art. 654.6º)

Que el Plan no supere la prueba del interés superior de los acreedores, entendiendo que el plan no supera esta prueba cuando sus créditos se vean perjudicados por el plan de reestructuración en comparación con su situación en caso de liquidación concursal de los bienes del deudor, individualmente o como unidad productiva. A los efectos de comprobar la satisfacción de esta prueba, se comparará el valor de lo que reciban conforme al plan de reestructuración con el valor de lo que pueda razonablemente presumirse que hubiesen recibido en caso de liquidación concursal. Para calcular este último valor, se considerará que el pago de la cuota de liquidación tiene lugar a los dos años de la formalización del plan. (Art.654.7º)

En definitiva, se trata de que se cumplan las reglas conocidas como "Pari passu", "Sacrificio no excesivo" e "Interés superior de los acreedores".

En el caso del Plan no aprobado por todas las clases:

Que una clase de créditos vaya a mantener o recibir, de conformidad con el Plan, derechos, acciones o participaciones con un valor superior al importe de sus créditos. (Art. 655.2.2º).

Que la clase a la que pertenezca el acreedor o los acreedores impugnantes vaya a recibir un trato menos favorable que cualquier otra clase del mismo rango. (Art 655.2.3º).

Que la clase a la que pertenezca el acreedor o acreedores impugnantes vaya a mantener o recibir derechos acciones o participaciones con un valor inferior al importe de sus créditos si una clase de rango inferior o los socios van a recibir cualquier pago o conservar cualquier derecho acción o participación en el deudor en virtud del plan de reestructuración. (Art. 655.2.4º).

En definitiva, se trata de que se dé cumplimiento a las reglas de “Prioridad Absoluta” (la primera) y “Prioridad Relativa” (las otras dos).

VII. EL CONTROL DE CALIDAD INTERNO Y LA ASUNCIÓN DEL PLAN POR PARTE DEL E.R.

En este capítulo se consideran, de forma unificada, los trabajos relativos a la revisión, por parte de terceros, de la calidad del trabajo realizado para la elaboración del Plan de Viabilidad (o de Reestructuración). En cualquier trabajo profesional debe preverse y planificarse la revisión interna de la calidad, sea ésta realizada por equipos de la propia firma, sea realizada por profesionales de una firma colaboradora que asuma dichas funciones. En todo caso el profesional o los profesionales que asuman dichas funciones deberán aplicar una serie de procedimientos que no difieren de los que deberá aplicar un equipo profesional externo que haya sido designado por un agente implicado con intereses contrapuestos o diversos a los del promotor del Plan. Por la misma razón, los procedimientos aplicables deben ser los mismo que deberá aplicar un E.R. que haya sido nombrado con posterioridad a la elaboración del Plan de Reestructuración y que deba realizar las funciones que le encomienda el libro segundo de la Ley concursal.

En el caso del control interno de calidad, el objetivo del trabajo es el de detectar y subsanar las deficiencias que tuviere el Plan realizado por el equipo encargado de elaborarlo, todo ello con anterioridad a que el Plan sea entregado al promotor para su puesta en conocimiento a la totalidad de agentes implicados en su negociación y eventual aprobación.

En el caso de la revisión independiente, el objetivo es detectar las deficiencias del Plan, una vez ha sido entregado a los agentes, para su subsanación y/o modificación, atendiendo a que las conclusiones del equipo revisor pueden afectar de forma esencial a la posición negociadora de cada una de las partes.

En el caso de la revisión por parte del E.R. el objetivo es detectar y subsanar las deficiencias del Plan presentado por el promotor de forma que el E.R. pueda asumir las conclusiones del Plan, la necesidad

de las acciones que en él se proponen y la concordancia de éstas con los resultados que se espera obtener.

Por lo tanto, trataremos de establecer las líneas maestras de los procedimientos que seguir para alcanzar los objetivos marcados.

1. Procedimientos de Control de Calidad Interno

Hasta la entrega del informe del PV, se aplica el control interno de calidad sobre el trabajo realizado que tiene como alcance:

1. conocimiento del negocio, mediante:
 - el análisis económico y contable
 - batería de ratios,
 - el análisis DAFO.
2. el MEP, básicamente:
 - justificación de las variables utilizadas,
 - la explicitación de las hipótesis y de las fuentes de origen,
 - hoja de cálculo completa,
 - los estados financieros previsionales.
3. acciones, con expresión de:
 - descripción,
 - cálculo del coste de su implantación,

sacrificios que suponen para los diversos agentes,

los efectos que se prevén sobre el resto de las variables y sobre los EEEFPP en su conjunto.

4. el plan de negociación, del que se verifica:

la orden en que se negocia con los diversos agentes,

el equipo negociador y las funciones de cada miembro que lo compone,

las propuestas, con explicitación clara de los sacrificios y de las contrapartidas solicitadas a cada agente,

nivel de ruptura en la negociación con cada agente,

la información máxima que se puede dar a cada agente.

2. Pruebas básicas de Control de Calidad

Sobre cada uno de los puntos relacionados se realizan pruebas de calidad que consisten en verificar que:

- no falta ni sobra (por repetición) ninguno de los elementos constitutivos del PV, enumerados anteriormente,
- se describen todas las variables esenciales del MEP,
- se expresan y se referencian las fuentes de todas las hipótesis utilizadas en el MEP,
- se revisa que sean efectivas las limitaciones impuestas al valor de las variables, a partir de las conclusiones del análisis DAFO,
- son correctos los cálculos incluidos en el MEP, mediante pruebas específicas,
- se incluyen en el MEP los costes de las acciones propuestas,

- es correcta la descripción de la correspondencia de los efectos de las medidas y acciones con el resultado que se esperaba obtener,
- el plan de negociación es completo, en la medida en que:
 1. no falta ninguno de los agentes importantes,
 2. el orden de las negociaciones es correcto,
 3. se han definido "líneas rojas" para cada negociación concreta,
 4. existen propuestas alternativas para proponer a los agentes o, en caso de no haber, explicaciones de la causa de esta carencia,

y, por supuesto, que:

- se procede a la lectura y revisión de todos los documentos en formato texto, con el fin de corregir faltas de ortografía, de sintaxis o errores en los nombres, fechas y cifras escritas.

3. Alcance de las pruebas de Control de Calidad

El alcance de la verificación de las principales tareas que realiza el profesional puede resumirse en el decálogo que sigue:

1. Concreción de las variables exógenas del modelo.
2. Delimitación de las variables operativas y su clasificación en variables objetivo y variables instrumentales.
3. Formulación de las hipótesis que afectan a las variables exógenas y de las que corresponden a la fijación de los diversos escenarios.
4. Fijación de los límites máximos o mínimos que afectan a las variables instrumentales en base a las fortalezas y debilidades de la empresa.
5. Especificación de los costes de aplicación de las variables instrumentales.
6. Determinación de las relaciones (algoritmos) que ligan las variables instrumentales con las variables objetivo.

7. Ídem de las relaciones (fórmulas o algoritmos) que ligan las variables instrumentales con los costes que de ellas se derivan.
8. Delimitación de las variables sujetas a indivisibilidades y del momento en que se hacen efectivas.
9. Aplicación correcta de los principios contables y de cálculo, con el fin de obtener los estados previsionales de tesorería y los BS previsionales a partir de los CPG previsionales.
10. Comprobación de que las bases y términos del acuerdo de financiación han sido recogidos en el PV, tanto en lo que se refiere a las entradas de fondos financieros, en su caso, como en lo que se refiere a las obligaciones derivadas del acuerdo con las distintas clases de acreedores.

4. Aceptación del Plan por parte del E.R.

Cuando la revisión la realiza el E.R. nombrado, distinto del equipo profesional contratado por alguna de las partes, deberá alcanzar conclusiones acerca de la aceptabilidad o no del Plan, proponiendo las modificaciones y subsanaciones que considere convenientes para sentirse confortable en el procedimiento de negociación entre los diversos agentes implicados.

En el caso de que su opinión sea favorable a las conclusiones alcanzadas por el Plan de Reestructuración elaborado por el equipo profesional, hará suyas las conclusiones y realizará las tareas que le encomienda el libro segundo de la Ley Concursal.

En caso contrario, las modificaciones y subsanaciones que considere oportuno aplicar deberá proponerlas al equipo profesional encargado de redactar el Plan, que deberá aceptarlas o renunciar a seguir colaborando en el procedimiento. Evidentemente, en caso de discrepancias insalvables, el equipo redactor podrá emitir un informe que justifique su opinión y que podrá ser entregado a los diversos agentes implicados en la negociación.

Las modificaciones y subsanaciones que pueda proponer el ER se referirán tanto al tratamiento de las variables, como al alcance y adecuación de las hipótesis, a las fórmulas que relacionan las distintas variables entre sí y, finalmente, a la construcción de los estados financieros previsionales, que son los documentos que constituirán la base sobre la que fundamenten las negociaciones entre los agentes.

VIII. ANEXO 1: BREVE RECORRIDO POR LEY 16/2022, DE 5 DE SEPTIEMBRE, DE REFORMA DEL TEXTO REFUNDIDO DE LA LEY CONCURSAL

Aunque la presente guía se dirige a los profesionales que se enfrentan a la realización de un Plan de Viabilidad con independencia del origen y finalidad del encargo profesional, no es menos cierto que, al momento de ser redactada, la obra se enmarca en el contenido Ley 16/2022, de 5 de septiembre, de reforma del texto refundido de la Ley Concursal. Y más concretamente en su libro segundo, en el que se tratan los casos de procedimientos extrajudiciales para la refinanciación, renegociación o reestructuración de la deuda de una empresa.

En el citado proyecto, aparecen tres denominaciones distintas para los instrumentos de Planificación económica y financiera que, coincidiendo en su esencia, reciben distintos nombres atendida su aplicación concreta a las necesidades de la empresa que se encuentre en situación de insolvencia, sea esta probable, inminente o actual.

Dichas denominaciones son:

Plan de viabilidad

Plan de reestructuración

Plan de continuación.

Aunque la aplicación concreta de cada uno de los distintos tipos de Planes da pie a su distinta denominación, desde el estricto punto de vista del trabajo que debe realizar un experto contable para su elaboración o para su revisión, éste es esencialmente el mismo.

Ello no impide que, para cada caso, existan distintas obligaciones exigidas a los diversos profesionales que deben actuar teniendo como hilo conductor alguno de los tipos de Plan a los que hemos aludido. Así, las exigencias de información, revisión, negociación y control relativas a la

elaboración, aprobación y aplicación de los diversos planes pueden ser distinta para cada uno de ellos.

El primero de ellos es el denominado **Plan de Viabilidad** que hace referencia al contenido de las acciones previstas y los sacrificios solicitados a los diversos agentes interesados en la continuidad de la empresa en caso de que se pretenda alcanzar un Convenio con los Acreedores.

Encontramos referencias a dicha denominación en los siguientes artículos del vigente Texto Refundido de la Ley Concursal.

- Art. 242 - 14º
- Art 283. 2

En estos dos artículos, la referencia a los Planes de Viabilidad tiene como motivo la defensa de los derechos de los acreedores que han apoyado un convenio o una propuesta de refinanciación.

- Art 332
- Art 348
- Art 455

En estos casos las referencias se atienen a la necesidad del Plan de Viabilidad en el caso de que el deudor pretenda alcanzar un convenio con sus acreedores.

- Art 598
- Art 600
- Art 601
- Art 604
- Art. 606
- Art. 672
- Art. 675

- Art. 701
- Art. 703.

En todos estos casos, las referencias se insertan en el Libro Segundo de la Ley concursal, libro que, como se ha dicho, se propone modificar totalmente en la Ley 16/2022, de 5 de septiembre, de reforma del texto refundido de la Ley Concursal, siendo uno de los cambios el que se refiere a la denominación del Plan, que pasa de denominarse Plan de Viabilidad a llamarse Pla de Reestructuración.

Los citados artículos de la vigente Ley Concursal tratan sobre la necesidad del plan de viabilidad, de las funciones del experto independiente que daba evaluarlo, de los requisitos para la homologación del acuerdo de refinanciación o del Plan de Pagos, de la posibilidad de modificación del propio PV, de los derechos que asisten a los acreedores que han apoyado al deudor y de la incompatibilidad que afecta al experto independiente que ha evaluado el PV para ser Administrador Concursal de la deudora.

-
-
-

Por otra parte, aparece la denominación de **Plan de Reestructuración** referida, igualmente a la propuesta, evaluación, y negociación de las distintas acciones que se prevén necesarias para conseguir la solución aceptada por la mayoría cualificada de los acreedores a los efectos de evitar el concurso o, al menos de conseguir acuerdos que faciliten la continuidad de las principales actividades de la empresa deudora.

Encontramos referencias a dicha denominación en los siguientes artículos.

- Título III del Libro Segundo, dedicado íntegramente a los Planes de Reestructuración.

- Concretamente los art 663 y 664 tratan del contenido y formalización del Plan de Reestructuración.
- En el artículo 633, en sus apartados 9º y 10º, se exponen los requisitos mínimos de contenido del Plan.

9º.- Las medidas de reestructuración operativa propuestas, la duración, en su caso, de esas medidas y los flujos de caja estimados del plan, así como las medidas de reestructuración financiera de la deuda, incorporando la financiación interina y la nueva financiación prevista en el plan de reestructuración, con justificación de su necesidad y, en su caso, las consecuencias globales para el empleo, como despidos, acuerdos sobre reducción de jornada o medidas similares.

10.º La exposición de las condiciones necesarias para el éxito del plan de reestructuración y de las razones por las que ofrece una perspectiva razonable de garantizar la viabilidad de la empresa, en el corto y medio plazo, y evitar el concurso del deudor.

-

Y el art. 634 señala: **1. El plan de reestructuración deberá ser formalizado en instrumento público por quienes lo hayan suscrito, en el que se incluirá el certificado el certificado de experto de reestructuración, si estuviera nombrado, y, en otro caso, de auditor, sobre la suficiencia de las mayorías que se exigen para aprobar el plan.**

Funciones del Experto en Reestructuración

El título IV del Libro Segundo, se dedica al experto en Reestructuración.

En su art.679 se establecen las funciones del experto y en el art. 680 se expresan los deberes inherentes al cargo.

Artículo 679. Funciones del experto. El experto asistirá al deudor y a los acreedores en las negociaciones y en la elaboración del plan de reestructuración, y elaborará y presentará al juez los informes exigidos por esta ley y aquellos otros que el juez considere necesarios o convenientes.

Artículo 680. Deberes de diligencia, independencia e imparcialidad. El experto ejercerá las funciones propias del cargo con la diligencia propia de un profesional especializado en reestructuraciones y con independencia e imparcialidad tanto respecto del deudor como de los acreedores.

Vemos que el experto debe

Asistir, indistintamente al deudor y a los acreedores, en las negociaciones del Plan de reestructuración. En definitiva, debe actuar como mediador entre las partes a los efectos de alcanzar el acuerdo que permita aprobar y aplicar el Plan.

Asistir, indistintamente al deudor y a los acreedores, en la elaboración del Plan de reestructuración. En la elaboración de dicho Plan de reestructuración se pueden dar dos casos.

Primero: Que el deudor no haya elaborado un Plan de Reestructuración con carácter previo a la comunicación de apertura de negociaciones con los acreedores.

Segundo: Que el deudor, por sí o mediante la contratación de un experto, haya elaborado un Plan de Reestructuración que cumpla los requisitos establecidos en el art. 663. y pretenda su negociación previa a la homologación judicial.

Elaborar y presentar al juez los informes exigidos por la ley y aquellos que el juez considere necesarios. Los informes exigidos por la ley son, salvo error u omisión, los siguientes:

Artículo 602. **Prohibición general o individual de iniciación o suspensión de ejecuciones por decisión judicial.**

1. A solicitud del deudor, presentada en cualquier momento, el juez podrá extender la prohibición de iniciación de ejecuciones, judiciales o extrajudiciales, o la suspensión de las ya iniciadas sobre todos o algunos de los demás bienes o derechos distintos de aquellos a los que se refiere el artículo anterior, contra uno o varios acreedores individuales o contra una o varias clases de acreedores, cuando resulte necesario para asegurar el buen fin de las negociaciones. La eficacia de esta medida se extenderá durante el plazo establecido en esta sección. 2. Cuando se haya designado experto en la reestructuración, la solicitud deberá ir acompañada de informe favorable del experto. La suspensión general o individual deberá adoptarse con su opinión favorable.

Artículo 607. **Prórroga de los efectos de la comunicación.**

1. Antes de que finalice el periodo de tres meses a contar desde la comunicación de apertura de negociaciones con los acreedores, el deudor o los acreedores que representen más del cincuenta por ciento del pasivo que, en el momento de la solicitud de la prórroga, pueda resultar afectado por el plan de reestructuración, deducido el importe de los créditos que, en caso de concurso tendrían la consideración de subordinados, podrán solicitar del juez la concesión de prórroga de los efectos de esa comunicación por un periodo de hasta otros tres meses sucesivos a la ya concedida. La solicitud de prórroga deberá ir acompañada de informe favorable del experto de reestructuración, si hubiera sido nombrado.

2. La solicitud de prórroga presentada por el deudor deberá ir acompañada de acta de conformidad firmada por acreedores que representen el porcentaje a que se refiere el apartado anterior y del informe del experto si hubiere sido nombrado, en

la que se detallarán el estado de las negociaciones y las cuestiones pendientes de acuerdo, y se expresará la identidad de los acreedores que hayan manifestado expresamente oposición a la solicitud de prórroga o no se hubieran pronunciado

Artículo 639. Requisitos para la homologación del plan de reestructuración no aprobado por todas las clases de acreedores.

Como excepción a lo previsto en el ordinal 3.º del artículo anterior, también podrá ser homologado el plan de reestructuración que no haya sido aprobado por todas las clases de créditos si ha sido aprobado por:

1.º Una mayoría simple de las clases, siempre que al menos una de ellas sea una clase de créditos que en el concurso habrían sido calificados como créditos con privilegio especial o general; o, en su defecto, por

2.º Al menos una clase que, de acuerdo con la clasificación de créditos prevista por esta ley, puede razonablemente presumirse que hubiese recibido algún pago tras una valoración de la deudora como empresa en funcionamiento. En este caso, la homologación del plan requerirá que la solicitud vaya acompañada de un informe del experto en la reestructuración sobre el valor de la deudora como empresa en funcionamiento.

Por último, aparece la denominación **Plan de Continuación**, que la norma aplica a los casos en que los acuerdos con acreedores deben ceñirse a las microempresas.

Encontramos referencias a dicha denominación en los siguientes artículos de la propuesta de Reforma de la Ley Concursal

- Art. 690
- Art. 691.bis

- Art 694
- Art. 695
- Art. 697
- Art 698
- Art 699
- Art. 702
- Art 704
- Art 70
- Art. 720
- Disposición Adicional Tercera.

IX. ANEXO 2: PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de Trabajo que aquí se incorporan constituyen una propuesta que el profesional deberá valorar si incluye o no en su Trabajo. Como se ha dicho en el prólogo, no son de obligada cumplimentación y cada profesional, en uso de su propia independencia y diligencia, puede elaborar sus propios papeles de trabajo.

WP Sumaria - 1

Información Inicial

TAREA	FECHA	REF.	RESP.	REV.
Obtención y revisión de las cuentas anuales 2 últimos ejercicios.		WP 1/1		
Obtención y revisión otros datos de interés en el Registro Mercantil,		WP 1/1		
Obtención y revisión de informes de carácter comercial y financiero disponibles sobre la empresa, tanto gratuitos como onerosos (empresas de informes comerciales, etc.),		WP 1/2		
Obtención y revisión de la web de la propia empresa u otras del grupo.		WP 1/2		
Obtención y revisión las noticias publicadas sobre la empresa: prensa, Internet, etc.,		WP 1/2		
Obtención y revisión las referencias disponibles sobre sus principales competidores,		WP 1/3		
Obtención y revisión normativa que afecta a su actividad,		WP 1/3		
Obtención y revisión los datos sectoriales que se pueden obtener de organismos públicos o de organizaciones empresariales.		WP 1/3		
Obtención y revisión de la información disponible, y la experiencia con la empresa, por parte de otros miembros de la organización del profesional o de partes significativas relacionadas con la peticionaria (accionistas, dirección, otras sociedades del grupo, etc.),		WP 2/4		

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP 1/1

Información Inicial.

Obtención y revisión de las cuentas anuales 2 últimos ejercicios.
Obtención y revisión otros datos de interés en el Registro Mercantil,

TAREA	FECHA	REF.	RESP.	REV.
Revisión PiG ejercicio N-2 y N-1. Ratios comparativos		Doc.xx		
Revisión PiG intermedios ejercicio N. Ratios comparativos		Doc.xx		
Revisión EFE ejercicio N-2 y N-1. Ratios comparativos		Doc.xx		
Revisión EFE intermedios ejercicio N. Ratios comparativos		Doc.xx		
Revisión BS ejercicio N-2 y N-1. Ratios comparativos		Doc.xx		
Revisión BS intermedios ejercicio N. Ratios comparativos		Doc.xx		

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP 1/2

Información Inicial

Obtención y revisión de informes de carácter comercial y financiero disponibles sobre la empresa, tanto gratuitos como onerosos (empresas de informes comerciales, etc.),
Obtención y revisión de la web de la propia empresa u otras del grupo.
Obtención y revisión las noticias publicadas sobre la empresa: prensa, Internet, etc.,

TAREA	FECHA	REF.	RESP.	REV.
Revisión de informes de carácter comercial y financiero disponibles sobre la empresa.		Doc xx		
Revisión de la web de la propia empresa u otras del grupo.		Doc xx		
Revisión las noticias publicadas sobre la empresa: prensa, Internet, etc.,		Doc xx		

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP 1/3

Información Inicial

Obtención y revisión las referencias disponibles sobre sus principales competidores,
Obtención y revisión normativa que afecta a su actividad,
Obtención y revisión los datos sectoriales que se pueden obtener de organismos públicos o de organizaciones empresariales.

TAREA	FECHA	REF.	RESP.	REV.
Revisión las referencias disponibles sobre sus principales competidores,		Doc xx		
Revisión de los datos sectoriales que se pueden obtener de organismos públicos o de organizaciones empresariales.		Doc xx		
Revisión de la normativa que afecta a su actividad,		Doc xx		

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP Sumaria - 2

Información Adicional (ACEPTACION DEL CLIENTE)

TAREA	FECHA	REF.	RESP.	REV.
Conocimiento acerca de carencias o disfunciones graves del cliente.		WP 2/1		
Conocimiento sobre elementos organizativos esenciales del cliente		WP 2/2		
Grado de adecuación de la organización del profesional al cliente		WP 2/3		
Obtención y revisión de la información disponible, y la experiencia con la empresa, por parte de otros miembros de la organización del profesional o de partes significativas relacionadas con la peticionaria (accionistas, dirección, otras sociedades del grupo, etc.),		WP 2/3		

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP 2/1

Información Adicional

Conocimiento acerca de carencias o disfunciones graves del cliente.

TAREA	FECHA	REF. o TICK MARK	RESP.	REV.
realización de actividades ilegales,		Doc xx		
equipo de dirección inadecuado		Doc xx		
carencias graves en el sistema de control general de la empresa.		Doc xx		

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP 2/2

Información Adicional

Conocimiento sobre elementos organizativos esenciales del cliente

TAREA	FECHA	REF. o TICK MARK	RESP.	REV.
estado y grado de saturación de las instalaciones,		Doc xx		
Estado y grado de saturación de la maquinaria productiva		Doc xx		
orden interno de la empresa,		Doc xx		
grado de actividad actual,				
estado de ánimo de los trabajadores,				
aspectos de gestión, de estructura de la organización,				
el área comercial y de recursos humanos,				
características de los sistemas de información.				
los servicios externalizados y el alcance de los que prestan los asesores de la empresa				

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP 2/3

Información Adicional

Grado de adecuación de la organización del profesional al cliente
Obtención y revisión de la información disponible, y la experiencia con la empresa, por parte de otros miembros de la organización del profesional o de partes significativas relacionadas con la peticionaria (accionistas, dirección, otras sociedades del grupo, etc.),

TAREA	FECHA	REF. o TICK MARK	RESP.	REV.
¿La empresa mantiene otras relaciones y/o vinculaciones que pueden incidir en la autonomía del profesional?				
¿Hay algún sector en el que opera en el que no resulta posible aplicar los conocimientos o la <i>expertise</i> profesional?				
¿La magnitud de la empresa o del encargo, es tal que no permite aplicar la capacidad del profesional en horas de trabajo?				
Si ha existido experiencia anterior con la empresa, por parte de otros miembros de la organización del profesional o de partes significativas relacionadas con la peticionaria (accionistas, dirección, otras sociedades del grupo, etc.), ¿se deducen dificultades insalvables o conflictos de interés?				

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

MEMORANDUM 1ª REUNIÓN CON EL CLIENTE

DATOS ESENCIALES

Fecha

Lugar

Asistentes

SOLICITUD DE INFORMACIÓN ADICIONAL AL CLIENTE

INFORMACIÓN AL CLIENTE ACERCA DE:

- el alcance del trabajo,
- en qué consiste un informe de PV,
- en que las tareas de negociación,
- cuáles son las responsabilidades de cada una de las partes,
- cuál es la forma como se debe producir el intercambio de información,
- la composición del equipo que asume el encargo profesional y la del de la empresa que se constituye como interlocutor,
- la forma que se minuta el trabajo,

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL CLIENTE

DATOS ESENCIALES

- datos del cliente y una descripción de su negocio.
- la experiencia previa o conocimiento del cliente por parte de otros miembros del entorno profesional del titulado, entre otros: tipo de trabajos, dificultad técnica, honorarios y su cobro,
- el origen del contacto,
- una explicación del tipo y del alcance de trabajo por realizar, así como de los informes para emitir y sus correspondientes fechas,
- descripción de las expectativas del cliente y de la capacidad del profesional para satisfacerlas,
- la situación financiera y, básicamente, la reputación de la empresa en el sector,
- antecedentes de sus accionistas y directivos,
- los conflictos de intereses entre el cliente potencial y el profesional / la sociedad de servicios y/o entre el cliente potencial y otros clientes del profesional / sociedad de servicios,
- problemas que comprometen la independencia del profesional,
- los factores relevantes de riesgo de aceptación del cliente (sector en el que actúa, situación financiera, accionistas y directivos, relaciones con otros asesores, existencia de demandas inusuales en tribunales, inspecciones en curso, trascendencia pública – por ej. empresas reguladas o cotizadas – etc.).
- la identificación de los miembros clave del equipo asignados al encargo y de la suficiencia y disponibilidad de recursos para llevarlo a cabo,
- la justificación de la capacitación técnica y suficiencia y experiencia del equipo profesional asignado,
- la especificación de los honorarios y costes previstos para el proyecto y de las fechas en que se realiza el trabajo,
- la confirmación de que existe una aceptación o reevaluación reciente del cliente,
- la definición de posibles conflictos de interés y, en su caso, si pueden ser gestionados razonablemente (por ej. la prestación de otros servicios incompatibles tanto al propio cliente como a clientes competidores),
- la legislación y otras regulaciones que afectan al cliente o a su actividad y al encargo en particular.

Modelo de carta de encargo.

(En impreso del despacho / firma del profesional independiente)

Lugar, en de..... del 20..

Nombre y dirección de *EMPRESA*, S.A.

A la atención del administrador o presidente del Consejo de Administración

Estimados señores,

Según lo convenido con ustedes, me complace remitirle la propuesta de servicios profesionales que desarrollaría *FIRMA/PROFESIONAL* (en adelante el consultor) para realizar un informe especial, mediante procedimientos acordados, con el fin de diagnosticar respecto de la situación económico-financiera y, en general, del negocio de *EMPRESA*, S.A. (en adelante la sociedad), de preparar el Plan de Viabilidad (en adelante PV) y, en su caso, de asesorar en su negociación e implantación.

1. Alcance del trabajo

La prestación de los servicios que realizar se estructura, en cuanto a la definición y aplicación del PV, en los siguientes aspectos:

- diagnóstico inicial,
- análisis y confección del PV,
- confección de la propuesta de acuerdo que permita la continuidad de los negocios basada en el PV,
- planificación de la negociación de esta propuesta,
- implantación de las acciones previstas en el PV.

Estos trabajos se llevan a cabo en tres fases, a saber:

1. **Fase preliminar** que se concreta en la necesidad de obtener un conocimiento exhaustivo de la empresa a través del análisis de la información económico-financiera disponible y de la realización de entrevistas a personal clave de la organización con la finalidad de alcanzar un

diagnóstico previo, cuyo objetivo es comprobar que existen condiciones para la viabilidad futura de la sociedad o de alguna de sus unidades estratégicas de negocio.

La fase preliminar tiene una duración prevista de ... semanas.

1. **Fase de estudio y elaboración del PV** que se inicia sólo en el caso de que el diagnóstico previo sea positivo y que finaliza con la emisión de un informe de PV y una propuesta de acuerdo con los agentes estratégicos, enmarcada (si procede) en un Plan de Reestructuración, en el que se hace patente la opinión técnica del consultor sobre las condiciones que se deben dar para que se alcance la viabilidad empresarial.

En este Plan se explicitan las hipótesis sobre las que se construyen los estados financieros previsionales (balances, cuentas de pérdidas y ganancias y los estados de tesorería) y se elaboran éstos con un alcance de ... años o ejercicios. También se exponen las acciones a llevar a cabo, con expresión de su coste de aplicación y de los beneficios que se espera obtener, así como de los sacrificios que se debe solicitar a los diversos agentes implicados en el PV y que determinan el Plan de Negociación. Adicionalmente se informa sobre las debilidades significativas que, en su caso, se han identificado y que pueden afectar al desarrollo futuro del PV.

El plazo previsto para el estudio y elaboración del PV es de ... semanas, a contar desde la finalización de la fase preliminar.

1. **Fase de negociación y cierre de la operación.** Cuando esté suficientemente avanzada la fase de estudio se prevé iniciar, en paralelo, las negociaciones oportunas con los agentes implicados con el fin de conseguir que se adopten las acciones previstas en el PV. El consultor junto con la sociedad debe:
 - a) determinar el orden de las negociaciones con los acreedores y proveedores y otros agentes como trabajadores, administraciones públicas, clientes, asesores externos, etc.
 - b) definir la composición del equipo negociador,
 - c) seguir, supervisar la negociación (y, en su caso, participar activamente) y
 - d) controlar los impactos que tienen en los estados previsionales y en el PV los acuerdos que se vayan consiguiendo en el proceso de negociación.

La fase de negociación no debe superar un plazo de ... meses, a contar desde la finalización del diagnóstico inicial.

1. Responsabilidades y manifestaciones

1.1. Responsabilidades del consultor

a) Fase de análisis

El consultor realiza el trabajo de acuerdo con las técnicas profesionales habituales. En consecuencia, con la información aportada por la sociedad, y si es necesario mediante entrevistas selectivas, obtiene conocimiento de la información incluida en las cuentas anuales y otros estados financieros que utiliza, así como en otros documentos internos que requiere. Además, evalúa las hipótesis sobre las que se obtienen las previsiones y considera las estimaciones significativas realizadas por los diversos agentes implicados en la continuidad de la sociedad, desde la propiedad hasta terceros interesados como clientes, proveedores, etc. Igualmente comprueba, mediante el estudio de documentación externa relacionada con el sector, la congruencia de las hipótesis con las previsiones realizadas por terceros no vinculados a la empresa.

La opinión técnica del consultor implica un mayor grado de fiabilidad en las previsiones, pero no incluye la predicción de sucesos futuros. Por tanto, la elaboración de un PV no constituye una garantía absoluta sobre la viabilidad futura de la sociedad, aunque pretende reducir los riesgos inherentes a la toma de decisiones empresariales.

En la realización del trabajo el consultor mantiene siempre una situación de independencia y objetividad.

b) Fase de negociación

El principal objetivo de esta fase es conseguir la aprobación de una propuesta de acuerdo con los diversos agentes que permita llevar a cabo el PV propuesto y que sea suficiente en importe, condiciones y plazos.

En caso de que se contrate los servicios del consultor para representar a la sociedad en el proceso de negociación, el trabajo se realiza siempre a partir del establecimiento de unos

límites previamente pactados con su órgano de administración; los acuerdos alcanzados son, por tanto, de obligado cumplimiento también para dicho órgano.

De cada una de las reuniones con los distintos agentes se redactará el acta correspondiente, en la que figuren los asistentes y la representación con la que actúan, así como los principales acuerdos adoptados.

Los papeles de trabajo elaborados para el análisis y preparación del PV y en el transcurso de la negociación constituyen información confidencial propiedad del consultor, que los mantiene en su poder, de conformidad con la regulación de la profesión. Asimismo, y de acuerdo con el deber de secreto profesional, el consultor se compromete a respetar la más estricta confidencialidad sobre la información de la sociedad obtenida en el transcurso de la realización del trabajo.

1. Limitación de la responsabilidad del consultor

En ningún caso el consultor es responsable por los daños, costes, gastos o pérdidas debidas a los bajos resultados o a la pérdida de oportunidades o beneficios, ni tampoco por los daños, gastos o pérdidas casuales, indirectas o incidentales, sufridos por la sociedad o por otros beneficiarios en relación con los servicios prestados, con independencia de la causa de la pérdida o daño sufrido por la sociedad, incluida la posible negligencia del consultor, excepción hecha de la existencia de fraude, dolo o cualquier otro incumplimiento deliberado de sus obligaciones por parte del consultor. En estos últimos casos el consultor responde hasta un importe máximo equivalente a ... € (o el importe equivalente al ... % de los honorarios devengados según se fija en el apartado 3 de esta carta de encargo).

El consultor no es responsable de los resultados de las decisiones tomadas por la sociedad, basándose en los servicios prestados, o por acciones u omisiones fraudulentas o ilegales cometidas por la sociedad o por el incumplimiento de sus obligaciones en relación al encargo. Por ello, la sociedad mantiene indemne al consultor respecto de toda clase de reclamación que le puede formular cualquier tercero (por ej.: el personal, los clientes, los acreedores, etc.)

Las estipulaciones del presente apartado 2.1.c) son aplicables cualquiera que sea la forma y el origen de la reclamación formulada al consultor y, sin embargo, frente a cualquier eventual estipulación en contra contenida en cualquier contrato o acuerdo de cualquier otro tipo.

1. Responsabilidades y manifestaciones de la sociedad cliente y de sus socios y administradores.

Son de responsabilidad exclusiva de la sociedad la gestión y dirección de sus negocios e intereses propios, así como la delimitación de la influencia que se otorga al trabajo, al asesoramiento, al consejo y a las recomendaciones del consultor en la toma de decisiones, así como los resultados de su implementación. Es responsabilidad de los administradores de la sociedad mantener un clima de confianza suficiente en el proyecto empresarial que permita alcanzar los acuerdos necesarios en la fase de negociación.

Es, en general, responsabilidad de la sociedad y, en particular, de sus administradores y directivos la entrega al consultor de todos los documentos que los solicite durante el proceso de análisis, de manera que disponga de una información completa y que refleje de forma veraz y fidedigna la situación de las operaciones de la sociedad a las que se refiere. En caso de que la documentación solicitada no exista o sea poco fiable, la sociedad debe indicarlo al consultor. Con el fin de facilitar una comunicación más efectiva, la sociedad designa entre su personal a las personas a las que el consultor dirige las consultas necesarias para completar su trabajo.

2. Honorarios y facturación

Los honorarios por los servicios descritos se fijan en función del tiempo empleado en la realización del trabajo. Los honorarios corresponden, para cada una de las fases antes descritas, a las cantidades siguientes:

- Fase preliminar: ... €
- Fase de estudio y confección del PV: ... €
- Fase de negociación: se establecen unos honorarios fijos de ... €, más una retribución variable equivalente al % sobre ----- determinar las variables objetivo adecuadas para alcanzar.

Estos importes incluyen / no incluyen los pagos correspondientes a dietas, desplazamientos y gastos varios que el consultor asume por cuenta de la sociedad en forma de *gastos anticipos por cuenta ajena*, que no serán / serán repercutidos adicionalmente. El importe facturado por cualquier concepto se incrementa con el del IVA y otros impuestos que son aplicables de acuerdo con la legislación vigente en el momento.

La facturación de los importes antes mencionados se realizará de la manera siguiente:

- ... € a la aceptación de la carta de encargo, en concepto de provisión de fondos. El consultor minuta el resto acordado para la fase preliminar a la presentación del diagnóstico.
- ... € al inicio de la fase de análisis y confección del PV, en concepto de provisión de fondos. El consultor minuta la realización del PV una vez presentado el Plan, momento en el que percibe el resto de los honorarios fijos acordados, es decir ... €.
- finalmente, y a medida que se alcanzan los acuerdos previstos en el PV mediante el negociación, el consultor emite, si por caso, las facturas correspondientes a la retribución variable de la fase c).
- todas las facturas incorporan el IVA y los gastos y *gastos anticipos por conde ajeno* correspondientes.

En cuanto al plazo y forma de pago de las minutas anteriores se está a lo que se regula expresamente en cada una de ellas.

1. Confidencialidad y protección de datos

El consultor mantiene estrictamente confidencial toda la documentación e información que recibe de la otra parte o de sus asesores, en relación con el encargo, salvo que las partes autoricen su revelación o que se trate de información conocida legítimamente por otras vías de carácter público o en caso de que la revelación de esta información resulte de una obligación legal o sea requerida o solicitada por cualquier autoridad española o extranjera que está legitimada. En ambos supuestos puede revelarse esta información, con preaviso a la parte afectada.

El consultor adopta todas las medidas que sean razonables y que considere convenientes con el fin de asegurar que toda la información confidencial, facilitada por la sociedad en relación con el encargo, no sea utilizada por el consultor para otras finalidades contrarias a los intereses de la sociedad cliente.

Durante la ejecución del encargo, el consultor puede tener acceso a documentación en la que figuran datos personales de la sociedad que se estiman necesarios para la prestación de los servicios profesionales, a los que se refiere la carta de encargo. Los datos a los que el consultor tiene acceso pueden ser tratados de forma automatizada en la medida en que es necesario para la prestación de los servicios, por lo que se aplica en cada caso las medidas de seguridad que corresponden según la legislación vigente. La sociedad autoriza al consultor a subcontratar, por la cuenta de la sociedad,

cualquier proveedor que sea necesario para la prestación de los servicios derivados del procesamiento de los datos mencionados en este párrafo.

El consultor se reserva el derecho a hacer público su papel como asesor de la sociedad en esta operación, aun concluida ésta. En ningún caso este derecho capacita al consultor para hacer públicos detalles de los términos y condiciones finales del PV, excepto autorización expresa de la sociedad.

1. Aceptación

En caso de conformidad con los términos aquí expuestos, le agradezco que devuelva debidamente firmada la copia de esta carta de encargo que se adjunta.

Por el consultor

Por la sociedad cliente

WP Sumaria - 3

Planificación del Trabajo

TAREA	FECHA	REF.	RESP.	REV.
Determinación de Áreas y Riesgos		WP 3/1		
Fijación del equipo interno		WP 3/2		
Contratación de trabajos externos		WP 3/3		
Etapas y Calendario		WP 3/4		

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP 3/1

Planificación del Trabajo.

Determinación de Áreas y Secciones

	ÁREAS DE TRABAJO											
	obtención de conocimiento, diagnóstico y DAFO		modelización y obtención de EEFPPP		determinación de acciones,		planificación de la negociación		negociación		seguimiento y control.	
	responsable	horas	responsable	horas	responsable	horas	responsable	horas	responsable	horas	responsable	horas
TAREAS QUE REALIZAR												
lectura de revistas, artículos, información sobre el sector y la empresa,												
entrevistas a directivos												
entrevistas a stakeholders												
Test DAFO												
analítica de balances y PyG												
obtención de ratios y KPI.												
planteamiento de ajustes valorativos,												
determinar variables exógenas relevantes y relaciones internas entre ellas.												
determinar variables objetivo relevantes												
determinar variables instrumentales relevantes												
determinar relaciones entre variables relevantes												
Establecer hipótesis sobre variables relevantes												
Fijar escenarios más probables												
Elaboración de los EEFPPP												
análisis de sensibilidad y test de errores.												
Análisis de las acciones y posibilidad de aplicación												
Modificación de las hipótesis afectadas por las acciones												
análisis de la eficacia de las acciones												
estratificación de los agentes, dificultad de aplicar sacrificios, posibilidad de contrapartidas, orden en la negociación,												
determinación del equipo negociador, preparación de las propuestas a cada agente y de planes alternativos.												
Revisión de los EEFPPP a la luz de los datos reales												
Replanteamiento de objetivos, si procede												

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP 3/2

Planificación del Trabajo.

Fijación del equipo interno

Responsabilidades

Horas totales

Director del equipo

Gerente

Senior 1

Senior 2

Junior 1

Junior 2

Junior 3

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP 3/3

Planificación del Trabajo.

Contratación de servicios externos.

Trabajo encargado

Horas totales

Profesional A

Firma B

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP 3/4

Planificación del Trabajo.

Calendario

	SEMANA	CALENDARIO													
		1	2	3	4	5	6	7	8	8	10	11	12	13	14
TAREAS QUE REALIZAR															
lectura de revistas, artículos, información sobre el sector y la empresa,		X													
entrevistas a directivos		X													
entrevistas a stakeholders		X	X												
Test DAFO		X	X												
análítica de balances y PyG		X													
obtención de ratios y KPI.			X												
planteamiento de ajustes valorativos,			X												
determinar variables exógenas relevantes y relaciones internas entre ellas.			X												
determinar variables objetivo relevantes			X												
determinar variables instrumentales relevantes			X												
determinar relaciones entre variables relevantes			X	X											
Establecer hipótesis sobre variables relevantes				X											
Fijar escenarios más probables				X											
Elaboración de los EEFPP				X	X	X									
análisis de sensibilidad y test de errores.						X									
Análisis de las acciones y posibilidad de aplicación				X	X										
Modificación de las hipótesis afectadas por las acciones						X									
análisis de la eficacia de las acciones						X	X								
estratificación de los agentes,						X									
dificultad de aplicar sacrificios,						X	X								
posibilidad de contrapartidas,						X	X								
orden en la negociación,							X								
determinación del equipo negociador,				X	X										
preparación de las propuestas a cada agente y de planes alternativos.					X	X	X								
							X								
Revisión de los EEFPP a la luz de los datos reales								X	X						
Replanteamiento de objetivos, si procede									X						

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP Sumaria - 4

DIAGNÓSTICO

TAREA	FECHA	REF.	RESP.	REV.
Solicitud y recogida de información adicional. Contratos		WP 4/1		
Análisis de la información recogida		WP 4/2		
Batería de Ratios y obtención KPI's		WP 4/3		
Análisis comparativo con resto sector. Percentiles en magnitudes básicas		WP 4/3		
Elaboración del "Informe Diagnóstico"		WP 4/4		
Primera proposición de Acciones. Urgencias y Acciones a corto plazo.		WP 4/5		

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP 4/1

Diagnóstico

Solicitud y recogida de información adicional. Contratos.

TAREA	FECHA SOLIC.	FECHA RECEP.	RESP.	REV.
Contratos de arrendamientos, renting, licencias, royalties, etc		Doc xx		
Contratos laborales tipo y contratos de alta dirección		Doc xx		
Contratos de suministros recibidos		Doc xx		
Contratos de obligación de suministrar				
Contratos con profesionales.				
Concesiones obtenidas				
Contratos de préstamos y créditos recibidos				
Avales concedidos				
Contratos de préstamos y créditos cedidos				
Avales recibidos				
Otros contratos relevantes				

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP 4/2

Diagnóstico

Análisis de la información recogida

TAREA	FECHA SOLIC.	FECHA RECEP.	RESP.	REV.
Análisis de Balances de Situación. (N - 24 meses); (N - 12 meses); (N - 6 meses); (N)		Doc xx		
Análisis de Pérdidas y Ganacias. (N - 24 meses); (N - 12 meses); (N - 6 meses); (N)		Doc xx		
Análisis de Estados de Flujos de Efectivo. (N - 24 meses); (N - 12 meses); (N - 6 meses); (N)		Doc xx		

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP 4/3

Diagnóstico

Batería de ratios y obtención de KPI's. Análisis comparativo con resto sector. Percentiles en magnitudes básicas. Causas no cuantificables.

TAREA	FECHA SOLIC.	FECHA RECEP.	RESP.	REV.
Elaboración batería de ratios esenciales		Doc xx		
Fijación de los KPI de la empresa		Doc xx		
Contraste percentiles de ratios con los promedios del sector.		Doc xx		
Descripción de causas no cuantificables.		Doc 4/3.xx		

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

Doc 4/3.xx

Diagnóstico

Causas no cuantificables.

Check list de aspectos no cuantificables que deben ser tenidos en cuenta.

Identificación de situaciones de deterioro:

- pérdida continuada de la rentabilidad,
- disminución de la participación en el mercado (o una reducción relevante),
- merma en la capacidad de influencia en el cliente,
- aumento del peso del factor precio en las decisiones del cliente,
- pérdida de motivación del equipo; disparidades y salida de elementos clave,
- disminución de la productividad,
- ampliación del período de cobro y crecimiento de morosos e impagados,
- tensiones financieras crecientes y deterioro de la estructura del pasivo,
- dificultades de obtención de nuevas fuentes de financiación y de renovación de las actuales,
- incapacidad de adaptación a los cambios y nuevas realidades,
- ...

Revisión de los factores claves internos:

- capacitación e integración de los puestos clave,
- existencia / adecuación de una organización idónea,
- procedimientos para garantizar el enfoque y la actuación
- disposición de los medios idóneos,
- aplicación de vías para aumentar la eficiencia y la eficacia,
- habilidad para reinventar y regenerar estrategias nuevas,
- ...

Revisión de los factores claves externos:

- adaptarse rápidamente a los cambios del entorno: anticipación,
- aprender del pasado para reinventar el futuro,
- poner toda la organización al servicio de la actividad comercial (el cliente)
- disponer de organizaciones simples y flexibles (orientación a resultados)

Doc 4/3.xx

Diagnóstico

Batería de ratios **según ponencia de Juan Carlos Robles. feb 2022**

1. Ratios de liquidez
 - Liquidez general
 - Prueba ácida
 - Prueba defensiva
 - Índice de tesorería
 - Evolución del Fondo de Maniobra
2. Ratios de Gestión o Actividad
 - Periodo medio de cobro
 - Periodo medio de pago
 - Rotación de inventarios
 - Rotación de caja y bancos
 - Rotación de activos totales
 - Rotación de activo fijo.
3. Ratios de Endeudamiento o Apalancamiento
 - Corto plazo
 - Largo plazo
4. Ratios de Rentabilidad
 - Rentabilidad de la empresa.
 - Rentabilidad del capital.
 - Rentabilidad del capital propio.
 - Rentabilidad de las ventas.
5. Ratios de Disponibilidad
6. Ratios de Solvencia
7. Modelos de Predicción de la Insolvencia
 - Z-Score de Altman
 - Z Amat (2016)
 - Termómetro de Kannitz
 - Modelo Credit-Men

INFORME DE DIAGNOSTICO

DATOS ESENCIALES

- datos del cliente y una descripción de su negocio.
- Información sobre los datos contables de la propia empresa revisados
- Información sobre la información de la empresa elaborada por terceros (asesor, etc)
- Información revisada sobre las características y situación del sector, con especial énfasis en las dificultades sobrevenidas.
- Resumen de las entrevistas y de las opiniones de las personas de la organización acerca de la causa de las dificultades.
- Resumen de las entrevistas y de las opiniones de las personas externas acerca de la causa de las dificultades. (Asesores, clientes, proveedores, bancarios)
- descripción de las pruebas realizadas con expresión de los indicadores y ratios más relevantes, con carácter de análisis dinámico para un período no inferior a dos años.
- Descripción de las pruebas realizadas en análisis *cross-section* con los principales indicadores obtenidos del resto de empresas del sector.
- la situación financiera y, básicamente, la reputación de la empresa en el sector,
- Resumen de las causas de la situación actual y de la velocidad a la que se han deteriorados los indicadores relevantes.
- Descripción de los principales conflictos detectados entre el conjunto de *stakeholders* (socios, miembros del órgano de administración, Dirección, resto de recursos Humanos, Proveedores, Clientes, Bancos, Asesores, etc.).
- Separación de los problemas atendiendo a causas organizativas, de producción, financieras, de concepción el producto, de adaptación a los cambios en el mercado, en la legislación, en otros factores...
- la identificación de las propuestas de acciones necesarias para solucionar los problemas detectados, con expresión el coste y des dificultades esperadas para su aplicación.

WP 4/5

Diagnóstico

Primera proposición de Acciones. Urgencias y Acciones a corto plazo.

TAREA	FECHA SOLIC.	FECHA RECEP.	RESP.	REV.
Acciones ya emprendidas. Análisis de sus efectos y éxito de su aplicación.		Doc xx		
Acciones urgentes. Descripción Calendario y Responsables de su aplicación		Doc xx		
Acciones a Corto plazo. (de uno a 6 meses). Descripción Calendario y Responsables de su aplicación		Doc xx		

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP Sumaria - 5

ANÁLISIS DAFO

TAREA	FECHA	REF.	RESP.	REV.
Confección del cuestionario DAFO				
Selección de las personas que deben responder al cuestionario		Doc xx		

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

Doc 5/1 xx

Análisis DAFO

Cuestionario

CUESTIONARIO DAFO

ANÁLISIS DEL SECTOR

ENTORNO GENERAL

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Grado de necesidad del producto final
Grado de crecimiento de la demanda
Número de productos sustitutos
Grado de sustituibilidad en el tiempo
Grado de ecologismo en la producción
Imagen general del consumo

ENTORNO POLÍTICO-SOCIAL

Interés de los políticos en el sector
Grado de dependencia de protección aduanera
Grado de dependencia de ayudas al comercio interior
Grado de dependencia de ayudas financieras
Grado de dependencia de ideología de los políticos

ENTORNO ECONÓMICO MACRO

Importancia de los efectos ante cambios del tipo de interés
Importancia de los efectos ante cambios de tipo de cambio
Importancia de los efectos ante crisis de demanda general
Importancia de los efectos ante la inflación
Importancia de los efectos ante políticas salariales
Importancia de los efectos ante apertura a la inmigración

ENTORNO TECNOLÓGICO

Grado de investigación y desarrollo
Porcentaje de la tecnología en el coste del producto

ENTORNO DE GRUPOS DE INTERES

Número de transmisiones de empresas en últimos 2 años

Número de absorciones, fusiones en últimos 2 años

Número de cierres en últimos 2 años

ENTORNO FINANCIERO

Disponibilidad de póliza de crédito

Disponibilidad de descuento bancario

Disponibilidad de sistemas de factoring.

ENTORNO COMPETITIVO

COMPETIDORES

Alcance territorial de la competencia

Dimensión de los canales de distribución

Grado de rivalidad en precio

Grado de rivalidad en calidad

Grado de rivalidad en servicios adicionales

Grado de rivalidad en publicidad

Grado de rivalidad en garantías

Grado de rivalidad en imagen

Número de competidores

Igualdad de fuerza entre competidores

Lentitud en el crecimiento del sector

Porcentaje de costes fijos

Porcentaje de costes de almacenamiento

Grado de diferenciación del producto

Grado de indivisibilidades en la producción

Grado de interés estratégico

Grado de barreras a la salida

CLIENTES

Poder de negociación de los clientes

Grado de organización de los clientes

Grado en que el producto incorpora coste al cliente

Grado de diferenciación del producto

Coste de cambio de proveedor

Margen que obtiene el cliente

Posibilidad de integración vertical del cliente
Grado de información del cliente sobre la producción
Importancia del producto en la calidad del producto del cliente
Lealtad de los clientes

PROVEEDORES (DE HORAS DE CONSULTOR)

Poder de negociación de los proveedores
Grado de organización de los proveedores
Grado de concentración de los proveedores
Existencia de productos sustitutos
Importancia del sector en el sector de los proveedores
Grado de diferenciación de producto de los proveedores
Coste de cambio de proveedor
Posibilidad de integración vertical del proveedor
Grado de escasez del producto

BARRERAS DE ENTRADA

Grado de economías de escala
Grado de indivisibilidades
Diferenciación del producto
Necesidades de capital fijo
Necesidades de capital circulante
Costos de cambio de proveedor
Coste de acceso a canales de distribución
Grado de apoyo gubernamental a empresas ya existentes
Grado de integración vertical
Precio disuasorio del producto final.

BARRERAS DE SALIDA

Grado de durabilidad de los activos
Grado de especialización de los activos
Costes fijos de finalizar actividad.
Grado de interrelaciones estratégicas con otros sectores
Existencia de barreras emocionales
Existencia de restricciones sociales
Existencia de restricciones políticas.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

ENTORNO GENERAL

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Grado de ecologismo en la producción (de anodino a peligroso)

Grado de diferenciación del producto de la empresa

ENTORNO POLÍTICO-SOCIAL

Interés de los políticos en la empresa (de bajo a alto)

Grado de dependencia de protección aduanera

Grado de dependencia de ayudas al comercio interior

Grado de dependencia de ayudas financieras

Grado de dependencia de ideología de los políticos locales

Grado de integración de la empresa en la localidad (sponsoriza, es referencia)

ENTORNO ECONÓMICO MACRO

Importancia para la empresa de los efectos ante cambios del tipo de interés

Importancia para la empresa de los efectos ante cambios de tipo de cambio

Importancia para la empresa de los efectos ante crisis de demanda general

Importancia para la empresa de los efectos ante la inflación

Importancia para la empresa de los efectos ante políticas salariales

Importancia para la empresa de los efectos ante apertura a la inmigración

ENTORNO TECNOLÓGICO

Grado de investigación y desarrollo

Porcentaje de la tecnología en el coste del producto

ENTORNO DE GRUPOS DE INTERES

Número de contactos para compra en últimos 2 años

Número de contactos para absorción, fusión en últimos 2 años.

ENTORNO COMPETITIVO

COMPETIDORES

Alcance territorial de la distribución

Dimensión de los canales de distribución

Capacidad de la empresa para rivalizar en precio

Capacidad de la empresa para rivalizar en calidad
Capacidad de la empresa para rivalizar en servicios adicionales
Capacidad de la empresa para rivalizar en publicidad
Capacidad de la empresa para rivalizar en garantías
Capacidad de la empresa para rivalizar en imagen
Velocidad en el crecimiento de la empresa
Porcentaje de costes fijos
Porcentaje de costes de almacenamiento
Grado de diferenciación del producto
Grado de indivisibilidades en la producción
Grado de interés estratégico
Grado de barreras a la salida
Cuota de mercado actual de la empresa en %
Número de empresas que conforman el 25 percentil del share
Número de empresas que conforman el 50 percentil del share

CLIENTES

Poder de negociación de los clientes
Grado de organización de los clientes
Grado en que el producto incorpora coste al cliente
Margen que obtiene el cliente
Posibilidad de integración vertical del cliente
Lealtad de los clientes
Número total de clientes
Número de clientes que conforman el 25 percentil de las ventas
Número de clientes que conforman el 50 percentil de las ventas

PROVEEDORES

Poder de negociación de los proveedores
Grado de organización de los proveedores
Grado de concentración de los proveedores
Existencia de productos sustitutos
Importancia de la empresa en la empresa de los proveedores
Coste de cambio de proveedor
Posibilidad de integración vertical del proveedor
Existencia de proveedores estratégicos
Número de proveedores que conforman el 25 percentil de las compras
Número de proveedores que conforman el 50 percentil de las compras

ENTORNO ACCIONARIAL

GRUPO

- Grado de participación del grupo en el capital de la empresa
- Grado de dominancia de la empresa respecto del grupo
- Grado de dependencia de la empresa respecto del grupo
- Grado de competencia entre las empresas del grupo
- Grado de integración vertical entre las empresas del grupo
- Nivel de riesgo económico de las empresas del grupo
- Nivel de riesgo patrimonial de las empresas del grupo
- Avales concedidos a empresas del grupo
- Avales recibidos de empresas del grupo
- Nivel de dividendos anual recibido en últimos 3 años
- Nivel de dividendos anual esperado en próximos 3 años
- Nivel de dividendos anual entregado en últimos 3 años
- Nivel de dividendos anual previsto entregar en próximos 3 años
- Nivel de retribución del socio mayoritario como administrador

VINCULACION

- Grado de dominancia de la empresa respecto de las vinculadas
- Grado de dependencia de la empresa respecto de las vinculadas
- Grado de competencia entre las empresas vinculadas
- Grado de integración vertical entre las empresas vinculadas
- Nivel de riesgo económico de las empresas vinculadas
- Nivel de riesgo patrimonial de las empresas vinculadas
- Avales concedidos a empresas vinculadas
- Avales recibidos de empresas vinculadas
- Nivel de dividendos anual recibido en últimos 3 años
- Nivel de dividendos anual esperado en próximos 3 años
- Nivel de dividendos anual entregado en últimos 3 años
- Nivel de dividendos anual previsto entregar en próximos 3 años
- Nivel de retribución del socio mayoritario como administrador

EMPRESA FAMILIAR

- Nº de socios que forman mayoría
- Grado de acuerdo en las decisiones tomadas en Junta
- Existencia de protocolo familiar.
- Grado de implicación de los socios en la administración de la empresa
- Grado de implicación de los socios en la gerencia de la empresa

Grado de implicación de los socios en el trabajo en la empresa.
Grado de interés de los minoritarios en seguir en la empresa.
Grado de interés de los descendientes de los socios mayoritarios en seguir en la administración de la empresa
Grado de interés de los descendientes de los socios mayoritarios en seguir en la gerencia de la empresa
Grado de interés de los descendientes de los socios minoritarios en seguir en la empresa
Grado de seguimiento en caso de ampliaciones de capital
Grado de conflicto en las relaciones personales entre socios
Grado de conflicto en las relaciones personales entre descendientes de socios
Avales concedidos a empresas de la familia
Avales recibidos de empresas de la familia
Nivel de dividendos anual recibido en últimos 3 años
Nivel de dividendos anual esperado en próximos 3 años
Nivel de dividendos anual entregado en últimos 3 años
Nivel de dividendos anual previsto entregar en próximos 3 años
Nivel de retribución del socio mayoritario como administrador

EMPRESA NO FAMILIAR

Nº de socios que forman mayoría
Grado de acuerdo en las decisiones tomadas en Junta
Grado de implicación de los socios en la administración de la empresa
Grado de implicación de los socios en la gerencia de la empresa
Grado de implicación de los socios en el trabajo en la empresa.
Grado de interés de los minoritarios en seguir en la empresa.
Grado de seguimiento en caso de ampliaciones de capital
Grado de conflicto en las relaciones personales entre socios
Avales concedidos a empresas de socios mayoritarios
Avales recibidos de empresas de socios mayoritarios
Nivel de dividendos anual recibido en últimos 3 años
Nivel de dividendos anual esperado en próximos 3 años
Nivel de dividendos anual entregado en últimos 3 años
Nivel de dividendos anual previsto entregar en próximos 3 años
Nivel de retribución del socio mayoritario como administrador

TIPOLOGIA DE LOS SOCIOS

Socios financieros
Socios emprendedores
Socios técnicos
Socios profesionales
Socios comerciales

Socios trabajadores

TIPOLOGIA DE LOS ADMINISTRADORES

- Administradores financieros
- Administradores emprendedores
- Administradores técnicos
- Administradores profesionales
- Administradores comerciales
- Administradores trabajadores

ENTORNO ORGANIZATIVO Y DE DIRECCIÓN

- Grado de coherencia del equipo gestor.
- Índice de rotación del equipo gestor
- Distribución de las retribuciones
- Proporcionalidad entre las retribuciones de los altos cargos y los resultados.
- Nivel de entendimiento entre propiedad y órgano de administración
- Nivel de entendimiento entre órgano de administración y gerencia
- Nivel de entendimiento entre gerencia y directores de áreas
- Nivel de entendimiento entre directores de áreas y jefes
- [Nivel de entendimiento entre jefes y personal](#)
- Nivel de entendimiento entre órgano de administración y auditores
- Nivel de entendimiento entre gerencia y asesores externos
- índice de conflictividad laboral
- índice de absentismo
- Reconocimiento al liderazgo del órgano de administración
- Reconocimiento al liderazgo de la gerencia
- Reconocimiento al liderazgo de la dirección de áreas
- Reconocimiento al liderazgo del Comité de Empresa

ENTORNO PATRIMONIAL E INVERSIONES

- Nivel de inversiones en nuevos activos productivos
- Grado de mantenimiento y mejoras en activos existentes
- Nivel de inversiones en marcas, copyrights, etc.
- Grado de I+D
- Nivel de inversiones en inmuebles
- Nivel de inversiones en activos financieros
- Nivel de "inversiones" en circulante excesivo.

Nivel de desinversiones en activos operativos en últimos 2 años
Nivel de desinversiones en activos no operativos en últimos 2 años
Grado de acercamiento a los precios de mercado en las desinversiones
Nivel de activos no operativos vendibles
Grado de Rendimiento sobre activos

ENTORNO ECONOMICO

Cuenta de Explotación estable / errática en 3 últimos ejercicios
Nivel de resultados de explotación en 3 últimos ejercicios
Importancia de los consumos en el resultado
Importancia del Personal en el resultado
Importancia de Gastos de estructura en el resultado
Importancia marginal de los consumos en el resultado marginal
Importancia marginal del Personal en el resultado marginal
Importancia marginal de Gastos de estructura en el resultado marginal
Importancia de Ingresos Extraordinarios en el B.A.I.
Importancia de Gastos Extraordinarios en el B.A.I.

ENTORNO FINANCIERO

Existencia de director financiero
Política de cobros y pagos estable /errática en 3 últimos ejercicios
Número de cuentas bancarias operativas
Disponibilidad de póliza de crédito
Disponibilidad de descuento bancario
Disponibilidad de sistemas de *factoring*.
Importancia de los Gastos financieros en el B.A.I.
Importancia marginal de los Gastos financieros en el B.A.I. marginal
Previsión baja / alza de los tipos de interés
Previsión baja / alza de los tipos de cambio

ENTORNO LABORAL

Grado de ventaja de los salarios en relación con el Convenio del Sector
Grado de versatilidad de los trabajadores en sus funciones
Grado de mejora en los conocimientos adquiridos en la empresa
Nivel de asistencia a cursos
Nivel de absentismo
Nivel de accidentalidad.
Nivel de participación en elecciones del Comité de Empresa

Grado de afiliación a sindicatos
Posibilidades de promoción interna

ENTORNO ESTRATÉGICO

Existencia de Plan Estratégico a 5 años o más
Existencia de Unidades Estratégicas de Negocio bien definidas
Posibilidad de que las UEN sobrevivan autónomamente.

ENTORNO CALIDAD

Cumplimiento normas ISO
Grado de controles de calidad intermedios
Grado de controles de calidad finales

ENTORNO IMAGEN Y MARKETING

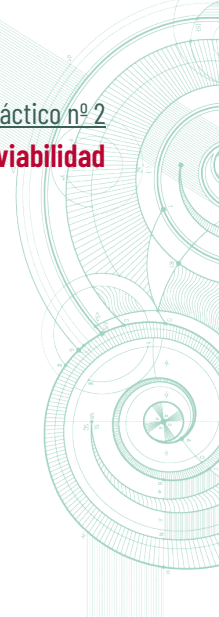
Existencia de protocolos de uso de la imagen corporativa
Gastos en Publicidad y Propaganda
Gastos de asistencia a ferias
Gastos en diseño gráfico para documentos y envases
Gastos en diseño diferenciador del producto

ENTORNO CONTROL Y AUDITORIA

Existencia de *controller*
Existencia de auditoría interna
Existencia de Auditoría externa
Uso que se da a la Auditoría externa.

ENTORNO COMERCIAL

Nivel de necesidad / lujo del producto 1
Nivel de necesidad / lujo del producto 2
Nivel de precio del producto 5
Nivel de precio del producto 6
Nivel de escasez del producto 5
Nivel de escasez del producto 6
Nivel de estacionalidad del producto 5
Nivel de estacionalidad del producto 6
Ámbito espacial de ventas local / global del producto 5
Ámbito espacial de ventas local / global del producto 6



ENTORNO LOGISTICA

- Nivel de outsourcing contratado
- Grado de compras nacional / exterior
- Coste del transporte sobre coste compra
- Nivel de precio de las compras en producto 5
- Nivel de precio de las compras en producto 6
- Nivel de escasez de compras para producto 5
- Nivel de escasez de compras para producto 6
- Nivel de estacionalidad en compras producto 5
- Nivel de estacionalidad en compras producto 6

ENTORNO DE LA PRODUCCIÓN

- Tendencia constante / mejora en instalaciones productivas
- Tendencia precios bajos / altos en nuevas instalaciones productivas
- Tendencia versatilidad / especialización trabajadores

ENTORNO FISCAL

- Existencia de estrategia fiscal para sucesión de empresa.
- Existencia de estrategia fiscal para no tributar en patrimonio.
- Grado de aprovechamiento de ventajas fiscales en amortización
- Grado de aprovechamiento de ventajas fiscales en exportación
- Grado de aprovechamiento de ventajas fiscales en formación
- Grado de aprovechamiento de ventajas fiscales en otros aspectos

WP Sumaria - 6

ELABORACIÓN DEL MEP BÁSICO

TAREA	FECHA	REF.	RESP.	REV.
Selección de las variables exógenas relevantes		WP 6/1		
Selección de las variables instrumentales relevantes		WP 6/1		
Determinación de la función de ventas		Doc xx		
Determinación de la función de producción		Doc xx		
Identificación de inputs limitativos		WP 6/1		
Identificación de límites en las variables relevantes		WP 6/1		
Elaboración del MEP		WP 6/2		
Obtención de los EEFPP		Doc xx		

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP 6/1

Elaboración del MEP básico

Selección de las variables exógenas relevantes
Selección de las variables instrumentales relevantes
Identificación de inputs limitativos
Identificación de límites en las variables relevantes

VARIABLES	RELEVANCIA			CARÁCTER	
	ALTA	MEDIA	BAJA	EXÓGENA	INSTRUMENTAL
VARIABLES MACRO Y FISCALES					
INFLACIÓN ANUAL PREVISTA					
EURIBOR PREVISTO					
TIPO IMP. SOC.					
PERIODO LIQ. IVA e IRPF (1 o 3)					
MES DE DEVOLUCIÓN DEL IVA DEUDOR					
¿TIENE DERECHO A RECUPERAR IVA AL MES SIGUIENTE?					
IMPUESTOS DIFERIDOS PREVISTOS					
IVA REPERC. VENTAS					
IVA SOPORT. COMPRAS					
IVA SOPORT. ETT's					
IVA REPERC. OTROS INGR.					
IVA SOPORT. GASTOS					
RET. S/ALQUILERES					
RET. S/PROFES.					
RET. S/DIVIDENDOS					

RET. SOPORT S/ING.FINAN							
RET. SOPORT S/ARREND.							
FINANCIACIÓN A CORTO PLAZO							
LIMITE POLIZAS							
LIMITE DESCUENTO BANCARIO							
PLAZO DE COBROS DE LAS VENTAS							
PLAZO DE PAGOS DE LOS GASTOS DE LA VENTA							
PLAZO DE PAGO DE COMPRAS Y SUMINISTROS							
NORMA DE TESORERIA							
Días stock producto acabado							
Días stock materia prima							
Días stock prod. Incorporado.							
DURACIÓN PROCESO DE PRODUCCIÓN							
FUNCION DE PRODUCCION							
RELACION COSTE INPUT / COSTE OUTPUT							
MATERIAS PRIMAS							
PRODUCTOS INCORPORADOS							
TRABAJOS DE TERCEROS							
SUMINISTROS DIRECTOS VARIABLES							
PERSONAL DIRECTO							
AMORTITZACIÓN DIRECTA							
EVOLUCION PREVISTA PRECIOS COMPRA							
MATERIAS PRIMAS							
PRODUCTOS INCORPORADOS							

TRABAJOS DE TERCEROS							
SUMINISTROS DIRECTOS							
RECURSOS HUMANOS							
EVOLUCIÓN PREVISTA SALARIOS							
SEGURIDAD SOCIAL CUOTA EMPRESA							
SEGURIDAD SOCIAL CUOTA OBRERA							
TOPE SALARIAL EN COTIZACION A LA S.S.							
TABLA RETENCIONES IRPF							
PAGAS EXTRAORDINARIAS							
MESES CON PAGA EXTRA							
% DE LA PAGA EXTRA S/ SALARIO NORMAL							
HORAS DISPONIBLES POR TRABAJADOR							
HORAS ANUALES DISPONIBLES							
ABSENTISMO							
VACACIONES							
ANTIGÜEDAD MEDIA TRABAJADORES							
FUNCION DE VENTAS							
INERCIA							
ACCIONES EMPRESARIALES							
EQUIPO COMERCIAL							
DESARROLLO PRODUCTO (I+D+i))							
SERVICIO POST -VENTA							
MARKETING							
VARIABLES EXOGENAS							
DEMANDA AGREGADA (PIB)							

MADURACION PRODUCTO							
VARIABLES MIXTAS							
PÍCOS -VALLES							
FORTALEZAS - DEBILIDADES							
ESTIMACION ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA							
ESTACIONALIDAD VENTAS por mes							
EVOLUCIÓN PREVISTA PRECIOS VENTA							
VENTAS EXPORTACION O INTRACOMUNIT.							
GASTOS EXTERNOS VARIABLES DE VENTA							
NÚMERO DE COMISIONISTAS EXTERNOS							
COMISIÓN COMISIONISTAS EXTERNOS							
COMISIÓN COMERCIALES INTERNOS							
SERV. BANCARIOS + VISA							
TRANSPORTE VENTAS + OTROS							
SEGUROS IMPAGADOS							
ATRASO DE PAGOS DE LAS COMPRAS							

DISPONIBILIDAD COMPRAS M.P. por mes						
DECISIÓN DE COMPRA M.P.						
CAMBIO DE CALCULO DE COMPRAS						
ESTACIONALIDAD EN LAS FACTURAS DE GASTOS GENERALES Y DE ESTRUCTURA						

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP 6/2

Elaboración del MEP básico

Elaboración del MEP. Efectos de las variables.

	VARIABLES	RELACIÓN	COSTE DIRECTO	COSTE INDIRECTO	GASTOS ESTRUCTURADOS	GASTOS FINANCIEROS	EXTRAORDINARIOS						COMPROBACION
		CON											VENTAS
	VARIABLES MACRO Y FISCALES												
1	INFLACIÓN ANUAL PREVISTA												
2	EURIBOR PREVISTO												
3	TIPO IMP. SOC.												
4	PERIODO LIQ. IVA e IRPF (1 o 3)												
5	MES DE DEVOLUCIÓN DEL IVA DEUDOR												
6	¿TIENE DERECHO A RECUPERAR IVA AL MES SIGUIENTE?												
7	IMPUESTOS DIFERIDOS PREVISTOS												
8	IVA REPERC. VENTAS												
9	IVA SOPORT. COMPRAS												
10	IVA SOPORT. ETT's												

1	IVA REPERC. OTROS																		
1	INGR.																		
1	IVA SOPORT. GASTOS																		
2																			
1	RET. S/ALQUILERES																		
3																			
1	RET. S/PROFES.																		
4																			
1	RET. S/DIVIDENDOS																		
5																			
1	RET. SOPORT																		
6	S/ING.FINAN																		
1	RET. SOPORT																		
7	S/ARREND.																		
	FINANCIACIÓN A CORTO PLAZO																		
1	LIMITE POLIZAS																		
8																			
1	LIMITE DESCUENTO																		
9	BANCARIO																		
2	PLAZO DE COBROS DE																		
0	LAS VENTAS																		
2	PLAZO DE PAGOS DE LOS																		
1	GASTOS DE LA VENTA																		
2	PLAZO DE PAGO DE																		
2	COMPRAS Y SUMINISTROS																		
2	NORMA DE TESORERIA																		
3																			
2	Días stock producto																		
4	acabado																		
2	Días stock materia																		
5	prima																		
2	Días stock prod.																		
6	Incorporado.																		

27	DURACIÓN PROCESO DE PRODUCCIÓN																		
	FUNCION DE PRODUCCION																		
28	RELACION COSTE INPUT / COSTE OUTPUT																		
29	MATERIAS PRIMAS																		
30	PRODUCTOS INCORPORADOS																		
31	TRABAJOS DE TERCEROS																		
32	SUMINISTROS DIRECTOS VARIABLES																		
33	PERSONAL DIRECTO																		
34	AMORTIZACIÓN DIRECTA																		
	EVOLUCION PREVISTA PRECIOS COMPRA																		
35	MATERIAS PRIMAS																		
36	PRODUCTOS INCORPORADOS																		
37	TRABAJOS DE TERCEROS																		
38	SUMINISTROS DIRECTOS																		
	RECURSOS HUMANOS																		

3	EVOLUCIÓN PREVISTA																		
9	SALARIOS																		
4	SEGURIDAD SOCIAL																		
0	CUOTA EMPRESA																		
4	SEGURIDAD SOCIAL																		
1	CUOTA OBRERA																		
4	TOPE SALARIAL EN																		
2	COTIZACION A LA S.S.																		
4	TABLA RETENCIONES																		
3	IRPF																		
4	PAGAS																		
4	EXTRAORDINARIAS																		
4	MESES CON PAGA																		
5	EXTRA																		
4	% DE LA PAGA EXTRA																		
6	S/ SALARIO NORMAL																		
4	HORAS DISPONIBLES																		
7	POR TRABAJADOR																		
4	HORAS ANUALES																		
8	DISPONIBLES																		
4	ABSENTISMO																		
9																			
5	VACACIONES																		
0																			
5	ANTIGÜEDAD MEDIA																		
1	TRABAJADORES																		
	FUNCION DE VENTAS																		
5	INERCIA																		
2																			
	ACCIONES EMPRESARIALES																		

5 3	EQUIPO COMERCIAL																			
5 4	DESARROLLO PRODUCTO (I+D+i)																			
5 5	SERVICIO POST - VENTA																			
5 6	MARKETING																			
	VARIABLES EXOGENAS																			
5 7	DEMANDA AGREGADA (PIB)																			
5 8	MADURACION PRODUCTO																			
	VARIABLES MIXTAS																			
5 9	PÍCOS -VALLES																			
6 0	FORTALEZAS - DEBILIDADES																			
6 1	ESTIMACION ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA																			
6 2	ESTACIONALIDAD VENTAS por mes																			
6 3	EVOLUCIÓN PREVISTA PRECIOS VENTA																			
6 4	VENTAS EXPORTACION O INTRACOMUNIT.																			

	GASTOS EXTERNOS VARIABLES DE VENTA												
6 5	NÚMERO DE COMISIONISTAS EXTERNOS												
6 6	COMISIÓN COMISIONISTAS EXTERNOS												
6 7	COMISIÓN COMERCIALES INTERNOS												
6 8	SERV. BANCARIOS + VISA												
6 9	TRANSPORTE VENTAS + OTROS												
7 0	SEGUROS IMPAGADOS												
7 1	PERÍODO MEDIO DE PAGO DE LAS COMPRAS												
7 2	DISPONIBILIDAD COMPRAS M.P. por mes												
7 3	DECISIÓN DE COMPRA M.P.												
7 4	ESTACIONALIDAD EN LAS FACTURAS DE GASTOS GENERALES Y DE ESTRUCTURA												

Doc 6/1 xx

Elaboración MEP básico

Función de ventas

	MODIFICA CIÓN	EFECTO SOBRE VENTAS AÑO SIGUIENTE	DURACION EFECTO
INERCIA	N/A	80%	PERMANENTE
ACCIONES EMPRESARIALES			
EQUIPO			
COMERCIAL	10%	5%	PERMANENTE
DESARROLLO PRODUCTO (I+D+i))	N/A		
SERVICIO POST			
-VENTA	10%	3%	PERMANENTE
MARKETING	10%	2%	24 MESES
VARIABLES EXOGENAS			
DEMANDA AGREGADA (PIB)	10%	8%	36 MESES
MADURACION PRODUCTO	N/A		
VARIABLES MIXTAS			
PÍCOS -VALLES	SI	15%	12 MESES
FORTALEZAS - DEBILIDADES	NO		
ESTIMACION ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA	10%	-7%	PERMANENTE

FUNCION DE PRODUCCION	RELACION COSTE INPUT / PRECIO VENTA (A PRECIOS CONSTANTES)		
	(ejemplo)		
	ACTUAL	MES 18	
MATERIAS PRIMAS	12%	10%	disminución de mermas por aplicación nueva línea de maquinaria.
PRODUCTOS INCORPORADOS	5%	6%	
TRABAJOS DE TERCEROS	4%	4%	
SUMINISTROS DIRECTOS VARIABLES	7%	7%	
PERSONAL DIRECTO	36%	30%	Sustitución trabajo manual por procesos automatizados
AMORTIZACIÓN DIRECTA	12%	15%	Inversión en nueva línea de maquinaria
MARGEN PRODUCCIÓN	24%	28%	

WP Sumaria - 7

ACCIONES PROPUESTAS Y ELABORACIÓN DEL MEP VIABLE

TAREA	FECHA	REF.	RESP.	REV.
Selección de las ACCIONES PROPUESTAS				
Modificación de las variables instrumentales relevantes				
Modificación de límites				
Elaboración del MEP viable				
Obtención de los EEFPP bajo hipótesis de viabilidad				

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES

WP Sumaria - 8

Planificación de la Negociación.

TAREA	FECHA	REF.	RESP.	REV.

TRABAJO REALIZADO

COMENTARIOS

CONCLUSIONES



Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España
Paseo de la Habana 1, 28036 - Madrid
T +34 91 446 03 54 | e.mail: raj@icjce.es
www.icjce.es