

# Planes de viabilidad

Una aproximación profesional



# **INDICE**

**1. DEFINICIÓN DE PLAN DE VIABILIDAD**

**2. CARTA DE ENCARGO**

**3. PLANIFICACIÓN**

**4. CONTENIDO DEL PLAN DE VIABILIDAD**

**5. ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES**

**6. LA NEGOCIACIÓN**

**7. EL CONTROL DE CALIDAD INTERNO**

## 1. DEFINICIÓN DE PLAN DE VIABILIDAD (PV)

- Documento estratégico, de carácter público, cuyo objetivo es generar confianza en los agentes internos y externos afectados por situaciones de dificultad que atraviesa la empresa y que comprende la expresión ordenada de las acciones que, previa negociación, deben aplicarse para reconducir la empresa al equilibrio.
- Para confeccionarlo hay que:
  - conocer las causas de la crisis,
  - definir las fortalezas de la compañía y
  - diseñar el modelo de negocio futuro.
- Basado en la confección argumentada de un modelo de estados previsionales (MEP)



## 2. CARTA DE ENCARGO

- Presentación del profesional
  - Experiencia
  - Independencia
  - Capacidad
- Acuerdos básicos entre el cliente y el profesional:
  - Responsabilidad de cada parte
  - Alcance del trabajo
  - Equipo del profesional
  - Calendario
  - Presupuesto

### 3. PLANIFICACIÓN.

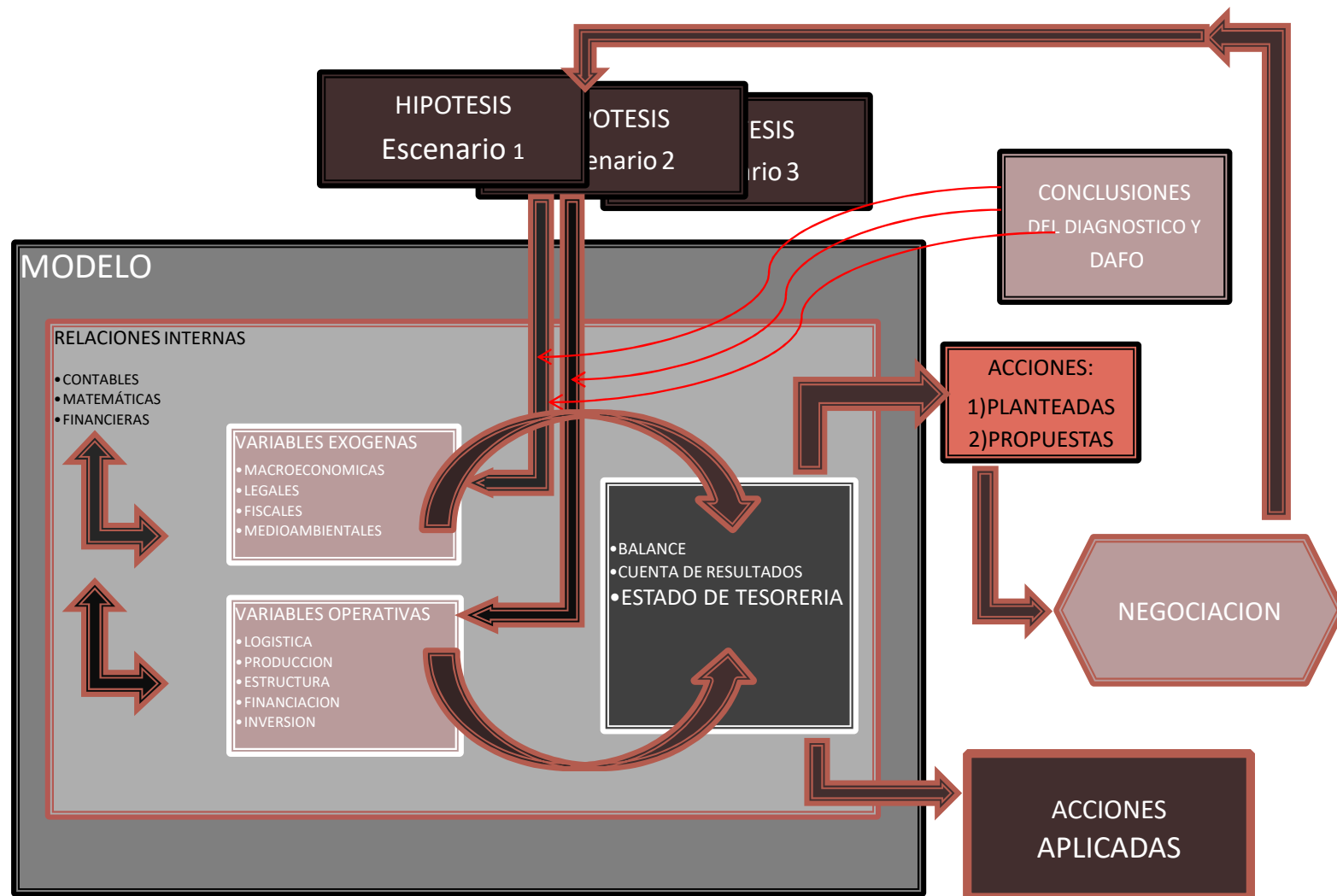
- Trabajo necesario que conviene documentar.
- Se trata de establecer las horas de trabajo previstas en cada área, de forma que se alcance el mayor grado de conocimiento con el mínimo de recursos.
  - Equipo y tiempo dedicado a la obtención de conocimiento
  - Equipo y tiempo dedicado a la construcción del modelo previsional
  - Equipo y tiempo dedicado al feed-back y control.
- Los criterios en los que debe basarse el profesional son:
  - Coste de obtención y tratamiento de la información
  - Relevancia de las variables
  - Materialidad de las hipótesis y de sus efectos en el modelo.
  - Revisión del modelo tras análisis de sensibilidad.



## 4. CONTENIDO DEL PLAN DE VIABILIDAD

- Definición del modelo de negocio objetivo que se considera viable. **Perímetro.**
- Identificación de variables relevantes que recogen las principales magnitudes económico-financieras de la actividad.
- Hipótesis globales y otras específicas que afectan a las variables relevantes de la empresa.
- Acciones específicas de reestructuración económico-financiera, cuyo objetivo principal es la generación de una corriente sostenida de *cash Flow* suficiente para superar la crisis.

# El modelo



## 4.1. DIAGNÓSTICO

- Causas de la crisis:
  - El análisis económico-financiero y las conversaciones con la dirección de la compañía permiten identificar las causas directas e indirectas.
  - Conocer al culpable no es la solución del problema.
  - Conocer las causas permite aplicar límites a las hipótesis del modelo.
- Punto de partida
  - Es esencial establecer el balance inicial.
    - Inputs relevantes para la viabilidad
    - Funciones que afectan a las variables objetivo.
    - Deudas estratégicas.
- Check-list para el diagnóstico





## 4.2. DAFO Y FUERZAS DE PORTER

- Conocimiento del sector
  - Amenazas y oportunidades relevantes en el triple ámbito temporal: 2 meses, 6 meses y 3 años.
  - Ligarlas a las fuerzas de Porter.
- Conocimiento de la empresa
  - Fortalezas y debilidades relacionadas con las A.O.
- Uso de check-list con amplio contenido.
  - Es mejor muchos N/A (no aplica) que un N/S (*no sabía que era importante*)
- Establecer matriz (mapa) de límites a las hipótesis del modelo. Escenario.
  - Afecta a las hipótesis sobre las variables instrumentales.

## 4.3. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO VIABLE

- Cambio de paradigma.
- Identificación de la línea de negocio viable en función de un nuevo ranking de prioridades.
  - 1. Liquidez.
  - 2. Recurrencia en el flujo de caja.
  - 3. Rentabilidad.
  - 4. Estrategia a largo plazo.
  - 5. Valor de la compañía.
- Sacrificios necesarios:
  - Líneas de negocio a discontinuar.
  - Quitas, esperas, pérdidas de margen, aportaciones a fondo perdido.
  - Refinanciación, créditos blandos, subvenciones.

## 5. ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES

Para comprender y explicar las acciones y sus efectos se precisa crear un modelo de estados previsionales (MEP), atendiendo a los siguientes pasos:

1. Descripción del escenario
2. Determinación de las variables operativas relevantes
3. Establecimiento de las hipótesis que afectan a las variables
4. Fijación de funciones y fórmulas para generar los EEFFPP
  - Cuenta de pérdidas y ganancias
  - Balances de situación
  - Estado de flujos de efectivo
  - Previsión de tesorería a corto plazo
  - Plan de pagos

## 5.1. MODELO DE ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES

### 1. Descripción del escenario

- Perímetro inicial.
  - Activos y pasivos actuales a valor razonable.
  - Contratos vigentes (laborales, arrendamientos, suministros, otros)
- Variables exógenas
  - Del marco legal: de carácter fiscal, laboral, mercantil.
  - Del mercado: precios de venta, precios de compras, salarios, tipos de interés, estacionalidades, elasticidad de la demanda, etc.

### 2. Determinación de las variables operativas relevantes

- Variables objetivo (Ventas, Producción, Tesorería.)
  - Variables instrumentales implicadas. Funciones que les afectan. Límites
- Variables instrumentales (Precios, inversiones, personal, gastos, etc)
  - Relevancia y materialidad.

### 3. Establecimiento de las hipótesis que afectan a las variables.

- Las funciones básicas
  - Ventas
  - Producción
  - Financieras: Cobros y pagos; Préstamos e Inversiones.
- Condiciones que deben cumplir. Deben ser
  - Explícitas, con expresión de la fuente.
  - Contrastables
  - Modificables
  - Interrelacionadas. Susceptibles de aplicar análisis de sensibilidad.

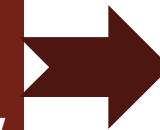
### 4. Fijación de funciones y fórmulas para construir los EEFFPP

- Explícitas (Hoja de cálculo abierta).
- Contables, matemáticas, financieras, maximización, optimización, etc.

### 5.1.1. EJEMPLO DE FUNCIÓN DE VENTAS.

- **Grado de inercia en la demanda.**
- **Inversión en I+D+i.**
- **Política de precios.**
- **Gastos en marketing.**
- **Gastos en la organización comercial.**

- **Sistemas de distribución y sus costes.**
- **Crédito concedido a clientes.**
- **Stock mínimo necesario y rotaciones de producto terminado.**



**Ventas**

## 5.2. PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS EEFFPP

1º Marco de referencia. Construir un MEP a partir de la evolución del negocio si no se toman medidas o acciones. El proceso sigue estos pasos:

- a) Balance inicial
- b) Cuenta de explotación.
- c) Estado de flujos de efectivo
- d) Balance final.

2º Sobre el MEP de referencia se aplican las acciones previstas, que en el modelo se corresponden con modificaciones

- a) en el perímetro (desinversiones, resolución de contratos)
- b) en el valor de las variables instrumentales.

## 5.3 ACCIONES ESPECÍFICAS DE REESTRUCTURACIÓN

### Acciones urgentes:

- Nuevo perímetro de la UP: Productos y servicios en continuidad.
- Costes de discontinuidad y optimización de activos
- Clientes y ventas: Política de precios y condiciones de cobro.
- Política comercial y Canales de distribución
- Rentabilidad y costes
- Compras y logística. Optimización de stocks.
- Optimización de M.O.D y M.O.I. (Flexibilidad, turnos, horas extras, ETT)
- Previsiones de tesorería
- Establecimiento de calendario y responsabilidades personales.
- Análisis de sensibilidad para descartar acciones no eficaces.



## 5.4 ACCIONES ESPECÍFICAS

Acciones permanentes:

- De carácter económico
- De carácter financiero
- Que afecten al pasivo
- Que afecten al activo

Las acciones deben ser negociadas, pues suponen sacrificios para los agentes. Por eso éstos deben conocer el PV.

Las acciones deben ser explicadas en términos de sacrificio solicitado a los agentes y en términos de coste de oportunidad para éstos.

## 6. LA NEGOCIACIÓN

### Plan de negociación

- Calendario y prioridades

- Agentes estratégicos

- Agentes importantes

- Agentes sustituibles

### Equipo negociador

- Solvencia moral.

- Empatía.

- Conocimiento.

- Evitar voluntarismo.



## 6.1 EL FEED-BACK

El resultado de las diversas etapas de la negociación implican modificaciones en las acciones y cambios en el MEP.

Debe atenderse siempre al estado de flujos de tesorería.

Deben aplicarse de nuevo análisis de sensibilidad para determinar las acciones efectivas.

## **7. CONTROL DE CALIDAD Y SEGUIMIENTO.**

En la medida de lo posible, el PV debe someterse a un procedimiento de IBR que controle la calidad de todo el procedimiento.

Periódicamente deben realizarse controles de cumplimiento del Plan, a los efectos de ajustar las hipótesis a la realidad.

En el caso de observarse desviaciones sobre las previsiones, deben tomarse nuevas acciones, que a su vez deberán ser consensuadas.

**MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN**

**Juan Lloret**  
**[jlloret@lblpartners.es](mailto:jlloret@lblpartners.es)**