

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	13
1. CONSIDERACIONES PREVIAS	15
1.1. SITUACIONES ECONÓMICO-FINANCIERAS DISPARES	15
1.2. LA REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA RESULTA NECESARIA PERO NO ES SUFICIENTE	17
1.3. SITUACIÓN DE LA COYUNTURA ECONÓMICA (OCTUBRE 2021).....	20
2. ALERTA TEMPRANA	25
2.1. ASPECTOS INTRODUCTORIOS	29
2.2.1. Crisis en potencia	33
2.2.2. Antesala de la crisis	35
2.2.3. Crisis en desarrollo	37
2.2.4. Crisis total.....	38
2.3. ¿ES POSIBLE PREVER LA CRISIS?.....	39
2.3.1. Aspectos introductorios.....	39
2.3.2. Modelos cualitativos	41
2.3.3. Modelos cuantitativos	43
2.3.3.1. Modelos unidimensionales	44
2.3.3.2. Modelos multidimensionales.....	45
2.4. ESPECIAL REFERENCIA AL MODELO DE VICENTE GARCÍA MARTÍN (MÉTODO V.G.M").....	54
2.5. MODELO HÍBRIDO (MODELO ARGENTI)	64
2.6. APLICACIÓN DE LOS MODELOS DE PREDICCIÓN DE FRACASO EMPRESARIAL	66
3. EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN	69
3.1. LA REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA VS REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL.....	69
3.2. DEFINICIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN SEGÚN LA LEGISLACIÓN BÁSICA	71
3.3. EL PROCESO DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN.....	72
3.3.1. Consideraciones generales	72

3.3.2.	El proceso en sí	80
3.3.3.	Fases del plan de reestructuración.....	83
3.3.4.	Las peculiaridades en la negociación con las entidades financieras	89
4.	EL PLAN DE VIABILIDAD	95
4.1.	CONCEPTOS GENERALES	95
4.2.	DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN	105
4.3.	ACTUACIONES DE GESTIÓN EMPRESARIAL DURANTE LA FASE DE NEGOCIACIÓN.....	108
4.4.	ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS	113
4.4.1.	Conceptos generales.....	113
4.4.2.	Herramientas para determinar estrategias	122
4.4.2.1.	Los factores clave de negocio (F.C.N).....	122
4.4.2.2.	Fuerza impulsora y áreas de excelencia	129
4.4.2.3.	Matriz "FODA"	139
5.	EL CICLO DEL PRODUCTO	145
5.1.	LA MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP.....	145
5.2.	CARACTERÍSTICAS DE LAS DISTINTAS FASES DEL CICLO DE LAS EMPRESAS.....	148
5.2.1.	Empresas jóvenes.....	149
5.2.2.	Empresas en crecimiento.....	152
5.2.3.	Empresas maduras	156
5.2.4.	Empresas en declive	160
6.	PROYECCIONES ECONÓMICO-FINANCIERAS	165
6.1.	REFERENCIAS GENERALES.....	165
6.2.	LA PREGUNTA CLAVE: ¿POR DONDE INICIAR EL DESARROLLO DE LAS PROYECCIONES ECONOMICO-FINANCIERAS?.....	167
6.3.	FUNDAMENTOS BÁSICOS DE LAS PREVISIONES	169
6.3.1.	Previsiones de ventas	170
6.3.2.	Previsión del resto de variables	174
6.3.3.	Políticas de mejora de tesorería.....	175
6.4.	ESTADOS ECONÓMICO-FINANCIEROS PREVISIONALES	177
6.4.1.	Estados e informaciones históricos	178
6.4.2.	Premisas asumidas sobre datos a futuro.....	182

6.4.3.	Estados informativos intermedios.....	183
6.4.3.1.	Área: producto – mercado.....	183
6.4.3.2.	Área producción y tecnología.....	186
6.4.3.3.	Personal.....	187
6.4.3.4.	Estructura.....	188
6.4.3.5.	Créditos de acreedores afectados por el plan de reestructuración.....	189
6.5.	ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS ECONÓMICOS- FINANCIEROS PREVISIONALES BÁSICOS.....	192
6.5.1.	Conceptos generales.....	192
6.5.2.	Cuentas PyG previsionales.....	192
6.5.3.	Presupuesto de tesorería.....	193
6.5.4.	Plan financiero.....	193
6.5.5.	Balances.....	193
6.5.6.	Ejercicio numérico.....	193
6.5.7.	Análisis de sensibilidad.....	203
6.5.7.1.	Análisis de sensibilidad de los Inputs.....	204
6.5.7.2.	Análisis de escenarios.....	206
6.5.7.3.	Análisis de múltiples escenarios: Monte Carlo.....	206
6.5.8.	Test de validez económico financiero del plan de viabilidad.....	207
6.6.	INFORME DEL PLAN DE VIABILIDAD.....	210
7.	VALORACIÓN DE LA EMPRESA.....	215
7.1.	VALORACIÓN COMO EMPRESA EN FUNCIONAMIENTO.....	215
7.1.1.	Conceptos básicos del “DFC”.....	216
7.1.2.	Tipos de flujos de caja.....	216
7.1.3.	Periodos de proyección.....	217
7.1.4.	Tasa de descuento.....	219
7.1.5.	Valor total de la empresa.....	223
7.1.6.	Ejercicios numéricos.....	224
7.2.	LA LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA.....	227
7.2.1.	LA VALORACIÓN DE LA EMPRESA EN LIQUIDACIÓN.....	228
7.2.2.	PROYECTO LIQUIDATIVO.....	232
7.3.	LA SUPERACIÓN DE LA PRUEBA DEL INTERÉS SUPERIOR DE LOS ACREEDORES.....	234
7.4.	REGLA DE LA PRIORIDAD ABSOLUTA.....	235

7.5. EJERCICIOS NUMÉRICOS	235
BIBLIOGRAFÍA	241
ANEXOS	249
I. Desarrollo de las tipología de estrategias	251
II. Introducción a la “Quinta Sisciplina” de Peter Senge.....	267
III. Modelos básicos de estados económico-financieros (orientativos)	283
IV. Test de coherencia económico – financiera (Método de Ratios)....	291
V. Informe del Plan de Viabilidad	301
VI. Ejercicio numérico para el desarrollo del “Método V.G.M”	319