



**confianz**

since · 1994

## “EL PLAN DE CONTINUIDAD”

guía, compromiso,  
perseverancia y dedicación

[www.confianz.es](http://www.confianz.es)

La continuidad empresarial supone un tremendo reto en estos momentos tan convulsos, y lo es para todas las empresas y en todos los sectores.

El momento actual está marcado por las siguientes **características**:

- 
- i. los sectores empresariales están maduros, no crecen, y mayoritariamente están cayendo en volumen.
  - ii. la competencia es feroz, actúa sobre el precio de los productos, y los márgenes se resienten, a veces dramáticamente.
  - iii. Dificultad para ajustar los gastos de estructura al descenso de la demanda, especialmente la mano de obra directa e indirecta, por la persistente rigidez de la legislación laboral española.
  - iv. Pérdida de valor añadido para la empresa que, a veces, provoca el ajuste laboral.
  - v. Creciente dificultad de acceso a la financiación bancaria, por la falta de liquidez del sistema, pero también por la escasez de proyectos viables y la falta de rigor en la presentación de las solicitudes.
  - vi. Altos tipos de interés en el mercado bancario.
  - vii. Altos impuestos.
- 

## 1. EL PLAN DE CONTINUIDAD

Nuestra empresa puede ir **bien** 😊 , **regular** 😐 o **mal** 😞; puede tener músculo financiero, o necesidades acuciantes de tesorería, pero, con esta perspectiva, todas las empresas necesitan plantearse seriamente:

su supervivencia

y



su crecimiento



## 1. EL PLAN DE CONTINUIDAD

La continuidad empresarial consiste en iniciar un proceso para fortalecer la posición competitiva de nuestra empresa.

El fortalecimiento de nuestra posición competitiva puede suponer el inicio de un proceso de transformación, un análisis de situación para decidir si podemos y debemos seguir como estamos, buscando una sucesión directiva interna o externa, o nos planteamos llevar a cabo, con el tiempo, acciones de integración, que tengan como objetivo la sostenibilidad y el crecimiento, como, por ejemplo:

- Plantearnos una operación de compra de un competidor.
- Plantearnos una fusión.
- Plantearnos una operación de venta total o parcial de nuestra empresa a un competidor, a un capital riesgo, o al propio equipo directivo.

Pero, ¿estamos preparados?



Porque la realización de este tipo de actuaciones, siquiera su planteamiento, exige contar con:

## 1. EL PLAN DE CONTINUIDAD

- Un equipo directivo funcionalmente coordinado que interiorice y transmita bien la opción.
- Coordinación entre el ámbito de la gestión y el de la propiedad dentro de la Compañía, casi siempre a través de la creación de un órgano de gobierno.
- Analizar nuestra estructura patrimonial y corporativa.

Porque puede surgir la oportunidad, pero, si no tenemos (i) la estructura organizativa y jurídica alineada con la diversificación de la empresa y la composición del accionariado, (ii) al equipo directivo funcionalmente coordinado, y (iii) a la propiedad no engarzada con el nivel directivo, la oportunidad podría perderse.

Para empezar, sugerimos analizar nuestra situación, que normalmente estará de entre una de las que exponemos a continuación.

### Debilidades frecuentes

- ▼ Falta de tamaño.
- ▼ Falta de rentabilidad.
- ▼ Falta de sucesión a nivel directivo, quizá falte espíritu emprendedor, que, en definitiva, es lo que hace crecer la empresa.
- ▼ Escasa coordinación funcional en el nivel directivo.
- ▼ Falta de coordinación entre la propiedad y la gestión.
- ▼ Existencia de diferentes expectativas dentro de la Propiedad.
- ▼ Propiedad poco comprometida.
- ▼ Estructuras radiales: falta de separación entre gestión, gobierno y propiedad.

## 1. EL PLAN DE CONTINUIDAD

### Fortalezas

- ▲ No tenemos las debilidades anteriores, o parte de ellas.
- ▲ Tenemos una sucesión clara y un equipo directivo profesionalmente coordinado.
- ▲ Aunque el momento es difícil, estamos suficientemente capitalizados por trayectoria histórica, y tenemos músculo financiero: podemos ajustar estructura, contratar personal con valor añadido, diversificar o comprar, abordando crecimientos inorgánicos.
- ▲ Estamos en un sector pujante, como, por ejemplo, la preparación de comida precocinada.
- ▲ Disponemos de activos no afectos al negocio, como, por ejemplo, activos mobiliarios o inmobiliarios, pabellones.

## **1. EL PLAN DE CONTINUIDAD**

## 1. EL PLAN DE CONTINUIDAD

### Amenazas frecuentes

- 💣 Dificultad de acceso a financiación.
- 💣 Acceso a financiación, pero con garantías personales de los socios.
- 💣 Estamos en un sector muy maduro, con una competencia muy agresiva.
- 💣 Sufrimos la amenaza de internet.

## 1. EL PLAN DE CONTINUIDAD

### Oportunidades frecuentes

- 👍 Si tuviésemos más debilidades que fortalezas, percibimos que hay algún competidor o competidores que apuestan por crecimientos inorgánicos.
- 👍 Tenemos algún competidor con una empresa muy similar, menor o mayor en tamaño, que tiene lo que a nosotros nos falta, o que le falta lo que nosotros tenemos.
- 👍 Tenemos capacidad de compra.
- 👍 Tenemos nuestro nicho rentable dentro del sector.



Después de esta **reflexión**,



quizá se nos ha encendido una bombilla:



## 1. EL PLAN DE CONTINUIDAD

- ✓ Tenemos que mejorar nuestra posición competitiva.
- ✓ No tenemos espíritu emprendedor dentro de la empresa y la sucesión está en peligro, y, con ello, la continuidad. Hemos de buscar la sucesión directiva externa y, si no, plantearnos una acción de integración.
- ✓ Tenemos que trabajar la coordinación funcional de nuestro equipo directivo, para asegurar la sucesión y la continuidad.
- ✓ Tenemos un consejo de administración no demasiado receptivo a nuestras sugerencias a la Propiedad, en las que ven algún interés ... **somos externos!!**.
- ✓ Existe un competidor con el que sería posible una fusión repleta de sinergias.
- ✓ Existe un competidor que está comprando empresas.
- ✓ Tenemos músculo financiero y podemos comprar competidores. **Tenemos oportunidades de compra !!!, existen!!!**
- ✓ La venta de nuestra empresa es una opción clara, y el comprador puede ser un competidor, un capital riesgo o nuestro equipo directivo. **Podemos vender !!!**

El Plan de Continuidad no exige mantener nuestra **empresa** tal y como está configurada en la actualidad, sino, más bien, **pensar en transformarla**.



¿Cómo?



¿Podemos seguir así?



¿Tenemos un equipo directivo que asegure la continuidad?




¿Podemos buscarlo?




¿Cómo podemos plantearnos una acción de integración?

## 1. EL PLAN DE CONTINUIDAD


Pero ....


 ¿Tenemos oportunidades de compra? ¿Cuánto músculo tenemos?

 ¿Conocemos a nuestros competidores?

 ¿Podemos acercarnos a ellos?, ¿Cómo?

 ¿Estamos en condiciones de afrontar un proceso de concentración?

 ¿Podemos vender?

 ¿Cómo acercarnos a potenciales compradores?

.... Todos estos interrogantes ... **SE PUEDEN TRABAJAR!!!**



## 1. EL PLAN DE CONTINUIDAD

CONCLUSIÓN:



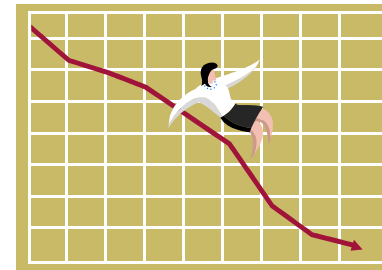
El plan de continuidad es un proceso dentro de nuestra Compañía, pero no es uno más, sino el más importante.

## 1. EL PLAN DE CONTINUIDAD

Es necesario **trabajar la profesionalización**, ponernos en situación de poder **tomar una decisión**: sucesión directiva interna, externa, comprar, fusionarnos, vender ... o liquidar.

Para poder tomar cualquiera de estas decisiones tienes que **integrar al equipo directivo, coordinarlo funcionalmente, y conectarlo con la propiedad**. En otro caso, si se presenta **la oportunidad ...**

**LA PERDERÁS!!**



## 2. ¿CÓMO LLEVAR A CABO EL PLAN DE CONTINUIDAD?



En CONFIANZ consideramos que el proyecto de continuidad empresarial de la empresa está vinculado al fortalecimiento de su posición competitiva, planificando la sucesión directiva interna o, si vemos que no es factible, afrontando la posibilidad de acometer un Plan o Proceso de Integración en el tiempo, en el que la empresa, como decíamos, puede resultar entidad compradora o vendedora.

Para fortalecer la posición competitiva de la compañía, es necesario conseguir la involucración del Equipo Directivo de la empresa en esta tarea, es decir, la coordinación funcional, para que la toma de una decisión tan trascendente, cuando se lleve a cabo, no genere incertidumbre, sino que nazca de la toma de decisión de un equipo directivo coordinado funcionalmente, y también de una voluntad social coordinada, donde la propiedad de la compañía y la gestión directiva de la misma estén debidamente engarzadas, a través del Gobierno de la empresa.

## 2. ¿CÓMO LLEVAR A CABO EL PLAN DE CONTINUIDAD?



**Plan de Trabajo:** poner en práctica el PLAN DE CONTINUIDAD EMPRESARIAL

**2. ¿CÓMO LLEVAR A CABO EL PLAN DE CONTINUIDAD?**

1. Realización de una formulación estratégica fundada, a su vez, en un DAFO en los ámbitos operativos de la Compañía por separado, (i) ventas y marketing, (ii) procesos, y (iii) gestión de personas, a partir del cual se establezcan unos objetivos estratégicos.
2. Traducción de los objetivos estratégicos, que han de ser pocos e importantes, en un Plan de Negocio a dos años.
3. Establecimiento de unos indicadores y de un Plan de Acción, fijando responsables dentro del equipo y plazos, consiguiendo, con ello, la coordinación funcional del equipo directivo.
4. Reformulación mensual del plan estratégico, a partir de la información contable evacuada por la empresa y tratada por CONFIANZ, para fortalecer y potenciar las palancas de valor de la Compañía en el corto plazo, determinadas en la formulación estratégica, midiendo el impacto económico y financiero de las acciones estratégicas asignadas al equipo directivo dentro del Plan de acción. Nuestro modelo económico financiero es muy intuitivo y potente, y permite medir, fácilmente, el impacto económico y financiero de la toma de decisiones, así como planificar, con tiempo, las necesidades de financiación de la Compañía, GESTIONANDO LA EMPRESA TAMBIÉN CON EL BALANCE.

## 2. ¿CÓMO LLEVAR A CABO EL PLAN DE CONTINUIDAD?

5. Realización de acciones de mejora en materia de Profesionalización:
  - Separación entre gestión, gobierno y propiedad.
  - Alineación entre estructura organizativa y jurídica con la composición del accionariado.
  - Fomento del espíritu emprendedor a través de la retención del talento.
  - Determinar una política de retribución, tanto en materia salarial (¿igualdad?), como en materia accionarial (dividendo).
  - Trabajar la transparencia, mejorando el flujo de comunicación entre la gestión, el gobierno y la propiedad.



### **3. ACCIONES COMPLEMENTARIAS DENTRO DEL PLAN DE CONTINUIDAD**



Dentro de un **Plan de Continuidad**, cuando buscamos el **fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa**, pueden ser necesarias ciertas **acciones de apoyo al Plan**, que, a veces, hacen viable un proceso de sucesión directiva externa o una operación de integración, bien sea, en este caso, defendiendo una eventual posición compradora o vendedora, como por ejemplo:

### **3. ACCIONES**

#### **COMPLEMENTARIAS**

1. Formular una Valoración de la Compañía, para conocer perfectamente sus palancas de generación de valor y, a partir de ella, comenzar sólidamente la formulación estratégica.
2. Segregación patrimonial de los activos inmobiliarios de la empresa, en su caso, a través de una operación de escisión total o parcial, que optimiza el tratamiento fiscal y mercantil de la operación.
3. Constitución de una sociedad holding, para mejorar la coordinación entre la propiedad y el nivel directivo o paliar los efectos de la excesiva dilución en la composición del accionariado.

### **3. ACCIONES COMPLEMENTARIAS**

4. Cuando, en consenso con la dirección de la empresa, entendiésemos que la Compañía está en un momento en que una operación de integración fuese factible, otra parte de nuestro equipo podría iniciar la identificación y análisis de potenciales empresas target para la empresa, para, en su momento, iniciar una acción concreta.
5. Realización de un chequeo económico y financiero, mercantil, fiscal y laboral, que simplificase mucho la posterior realización de la due diligence dentro de un proceso de integración.

Para llevar a cabo alguna de estas acciones, por ejemplo realizar una operación de escisión, constituir una sociedad holding o establecer targets de compra o de posibles compradores, se requiere:

### **3. ACCIONES COMPLEMENTARIAS**

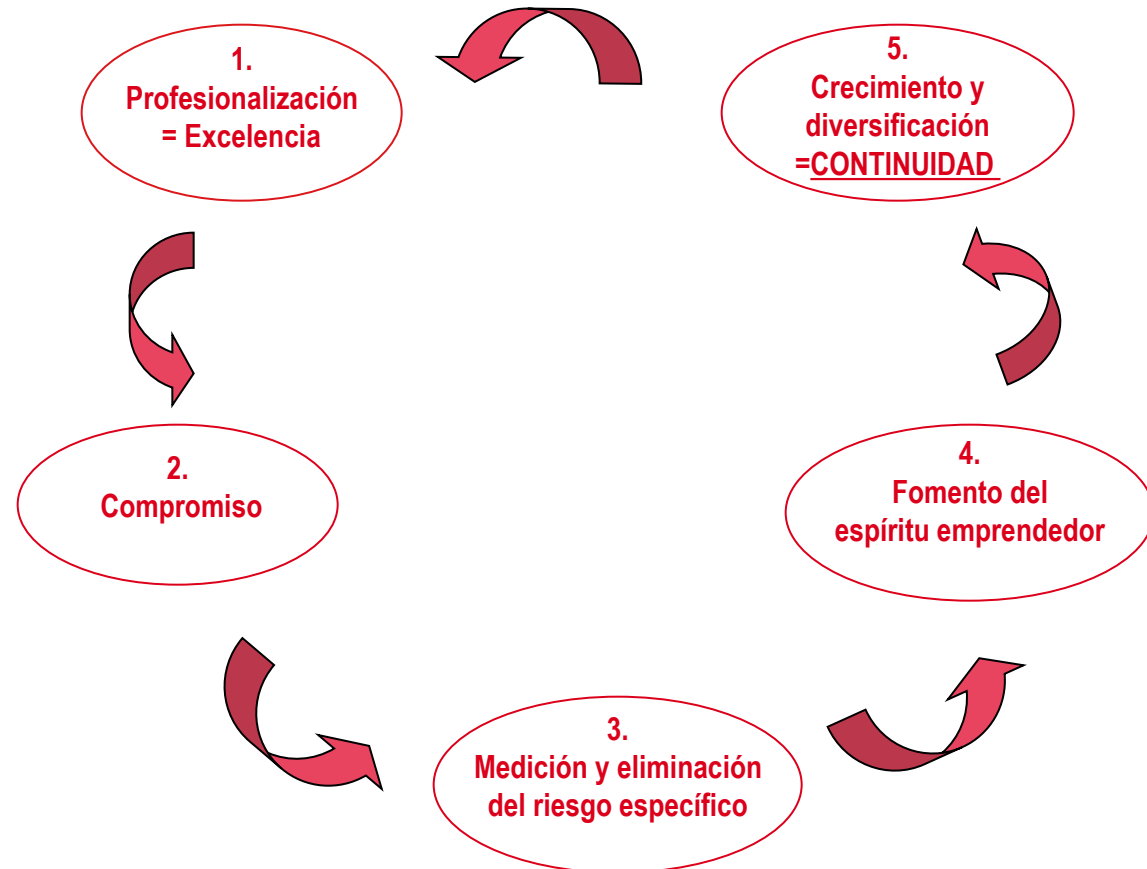
- i. tiempo.
- ii. una comunicación adecuada de la operación al equipo directivo y a la propiedad.
- iii. tener coordinado funcionalmente el equipo directivo.
- iv. una coordinación adecuada, también, entre la gestión y la propiedad.



# 5 IDEAS PARA CONSEGUIR LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA



## LAS 5 IDEAS





**confianz**

since · 1994

guía, compromiso, perseverancia y dedicación

**[www.confianz.es](http://www.confianz.es)**