

## MUVASA (B)<sup>1</sup>

Tras de la reunión del Consejo de 27 de marzo de 2008, los asistentes acordaron convocar una nueva reunión para el día 3 de abril con el fin de poder trabajar con previsiones del futuro inmediato de la empresa. Véase el caso Muvasa (A).

### LA REUNIÓN DEL “CONSEJO” DE 3 DE ABRIL

Todos los asistentes disponían de las cuentas y de las previsiones (ver anexo 1). Miguel preguntó por los datos contables de febrero o de enero, y Carlos respondió que ya tenía una nueva contable, pero seguían muy atrasados en el departamento de contabilidad.

La discusión derivó, una vez más, sobre la falta de las cuentas de enero y febrero, y sobre la veracidad o no de los números presentados, especialmente la valoración de las existencias. Miguel cortó la discusión y “exigió” ir a lo práctico. Muy en resumen, los temas planteados fueron:

1. *“El departamento de contabilidad debe ponerse al día para mejorar la gestión de cobros. Se ha detectado una entrega que se tenía que haber cobrado hace tres meses y nadie ha dicho nada.”* (Tomas).
2. *“No es poner excusas, pero ya he dicho que no se puede seguir así mucho tiempo. Estamos continuamente “apagando fuegos” debido a la falta de dinero”* (Carlos).
3. *“El nuevo director de fábrica no lo está haciendo bien”* (Tomas).
4. *“Tenemos un comprador para las naves de la fábrica. Nuestras instalaciones se han quedado a la entrada del pueblo, a pie de carretera. No podemos*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. España, preparado por el profesor Esteban Jiménez Planas, con el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico del Instituto, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

*dejar pasar la oportunidad: 10 millones de euros” (Jorge). “Eso es una oferta muy a la baja, y no paga al contado” (Salvador).*

5. *“Insisto en que la solución para salir de la situación de déficit financiero es pedir una hipoteca sobre la nave. Ya tengo avanzada la negociación con uno de nuestros bancos” (Carlos).*
6. *“Nos vamos a dedicar a tratar de sacar los pedidos importantes para poder facturar. El atasco en la fábrica es tremendo. Y llevamos mucho tiempo así. Los clientes se están cansando de los retrasos” (Tomás).*
7. *“Ya hemos recibido la contestación del banco B: Podríamos firmar una nueva línea de descuento de extranjero por importe de 800.000 euros, interés Euribor (4,5%) más 1 punto y comisión de descuento de 0,70%. El banco A nos confirma las condiciones para la póliza de crédito, pero nos exige la garantía adicional de los socios” (Carlos).*

A lo largo de la reunión Carlos informó que a 31 de marzo:

- La tesorería entre los seis bancos con los que trabajaba Muvasa ascendía a unos 175.000 euros.
- El límite de descuento se mantenía en 2.400.000 euros, pero tenía descontado un total de 2.480.000 euros.
- Se seguía pidiendo prórroga a proveedores: Las facturas vencidas a 31 de marzo, y no pagadas, ascendían a 320.000 euros. Ya había gestionado 100.000 euros de facturas cuyo primer vencimiento era a lo largo de abril, para ser atendidos 60 días más tarde, en el mes de junio.

Miguel insistía que era necesario llegar a un consenso sobre el diagnóstico, concretando la causa última de la falta de dinero, y establecer un plan de acción concreto y realista, consecuente con el diagnóstico.

**ANEXO 1**

MUVASA

Cuentas simplificadas

(Importes en miles de euros)

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>PREVISION</b>	
	<b>2.008</b>	<b>% s/Vtas</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>16.000</b>	
<b>Coste Mercancías Vendidas</b>	<b>8.640</b>	54,0%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>7.360</b>	46,0%
Gastos comercialización	3.312	20,7%
Gastos generales	3.360	21,0%
Gastos financieros	225	
Amortizaciones	200	
<b>B.A.I. (Beneficio Antes de Impuestos)</b>	<b>263</b>	
Impuesto de Sociedades	79	30%
<b>Beneficio Neto</b>	<b>184</b>	
Dividendos	0	
<b>Beneficio Retenido</b>	<b>184</b>	

<b>ACTIVO</b>	<b>PREVISIÓN</b>
	<b>31-dic-08</b>
Caja y Bancos	600
Clientes totales	3.172
Existencias	3.787
<b>Total Activo circulante</b>	<b>7.559</b>
Inmovilizado bruto	8.000
Amortización acumulada	1.500
<b>Inmovilizado neto</b>	<b>6.500</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>14.059</b>
<b>PASIVO</b>	<b>31-dic-08</b>
Proveedores	1550
Acreedores varios	90
Descuento bancario (Póliza)	2.514
<b>Total pasivo exigible a c/p</b>	<b>4.154</b>
Capital y reservas	9.721
Bº retenido del periodo	184
<b>Total Fondos Propios</b>	<b>9.905</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>14.059</b>