

JUNCÀ GELATINES (A): Desde la fundación al concurso de acreedores¹

1. PRESENTACIÓN

Juncà Gelatines es una empresa familiar con sede en Banyoles, dedicada a la fabricación de gelatinas e hidrolizados de colágeno. Sus orígenes se remontan al año 1947, en plena autarquía franquista. En aquellos años, el agua del estanque de Banyoles fue el motor de una importante actividad del sector de la curtiduría. Salvador Juncà, perito químico que trabajaba en Barcelona, tuvo la idea de recoger despojos de pieles de cordero de las fábricas de curtiduría para fabricar colágeno que se utilizaba como pegamento por los carpinteros de Banyoles.

En vista del éxito de esta propuesta, los hermanos de Salvador, Enric y Josep, hicieron suyo el proyecto y fundaron Miquel Juncà SA, en honor a su padre Miquel, que más adelante se convertiría en Juncà Gelatines SL, con el objetivo de producir productos derivados del colágeno animal. Básicamente el pegamento de carpintero.

Josep, el más pequeño de los tres hermanos, que había trabajado de cerrajero y de mecánico, se encargó desde el primer momento de la producción.

Enric, que era músico, aportó el capital inicial (2.000 pesetas, que hoy en día equivaldrían a 1.382 euros) para hacer las primeras inversiones. Salvador continuó trabajando en Barcelona.

Con este capital, Josep, que dejó su trabajo, con dos depósitos viejos de aceite de 220 litros “fabricó” dos calderas de cocción, y con unas parrillas, unos fogones de leña, dos cubos de plancha, un par de cazos, unas agujas imperdibles y unos cuantos moldes de plancha fueron las herramientas con las que pudieron empezar. Su madre, su padre y Enric dedicaban todo el tiempo que les permitía su primer trabajo.

Fueron seis años de mucho esfuerzo y muchas horas de trabajo duro. Los dos primeros no

¹ Caso redactado en 2016 por Roser García Arnau y Pilar Lloret, con la colaboración de Oriol Amat, Universitat Pompeu Fabra. Los autores agradecen a Susana Domingo las sugerencias realizadas y a Ferran Juncà, Maria Juncà, Miquel Juncà y Trinitat González de Juncà Gelatines la información facilitada.

fueron muy bien, puesto que se les podría la producción. Poco después descubrieron los conservantes que permitían que la producción fuera comercializable. Desgraciadamente el negocio no daba ni para pagar un sueldo a Josep, su madre y Enric lo mantenían; hasta que poco a poco consiguieron encontrar sus primeros clientes. Pronto vieron que necesitaban cambiar de ubicación, una fábrica más grande y donde hubiera mucha agua.

A finales del año 1953 después del viaje de novios de Josep inauguran la nueva fábrica. A partir de aquí ya con una “semanada” de 250 pesetas (que hoy en día equivaldrían a 140 euros). Durante aquellos años Josep y Enric, que había dejado la *cobla* en 1953, dedicaban a la empresa todo su tiempo, trabajando incluso sábados y domingos.

Durante los años siguientes consolidan la empresa. Se incorpora a plena dedicación Salvador, que dejó su trabajo de Barcelona.

Debido a la aparición de los pegamentos sintéticos plásticos que se podían aplicar en frío, se dieron cuenta que era necesario evolucionar hacia la fabricación de gelatinas alimentarias si no querían desaparecer a medio plazo, tal como sucedió a decenas de fábricas que existían en el mercado español. Así lo hicieron y a finales de la década empezaron a producir gelatina, tanto de origen ovino como vacuno. Diez años después, conseguían posicionarse como la segunda empresa española, debido a la gran capacidad productiva que tenían. En el año 1965 hicieron la primera exportación a Venezuela.

Poco a poco se fue incorporando la segunda generación. En el año 1975 entra Maria (hija de Enric y bióloga) y en 1983 Miquel Juncà (hijo de Josep e ingeniero técnico). En 1986, Josep Juncà pidió a su hijo Ferran Juncà, economista, en aquel momento gerente y profesor del Colegio Universitario de Girona, embrión de la futura UdG, que se incorporara a la compañía. Ferran aceptó y formó equipo con su prima y su hermano.

Los hermanos Ferran y Miquel empiezan la internacionalización de la compañía. Una de las primeras medidas que tomó Ferran fue sustituir los clientes que tenían (básicamente revendedores) por clientes finales y diversificar la producción utilizando la piel de cerdo como materia prima, desarrollando los hidrolizados de gelatina, que actualmente se conocen por colágeno. Entran a formar parte del GME (asociación europea de la gelatina).

A principios de los años 90, Juncà ya es una firma reconocida en el mercado español y en los principales mercados europeos. Todas estas actuaciones llevan a la empresa a un incremento sustancial de los márgenes.

En el año 92, en plenas olimpiadas, Josep y sus dos hijos, Ferran y Miquel, junto a cuatro socios de Barcelona, fundan Farmadiet Group, hoy OPKO Health, para comercializar el colágeno a nivel de usuario final, con las marcas Artigel y Artivit.

2. EXPANSIÓN DE LA EMPRESA Y CESE DE FERRAN JUNCÀ

En muy pocos años la empresa multiplicó las ventas y los beneficios por cuatro. En el año 1993 la empresa no tenía deudas y en caja tenía 6 millones de euros. Este mismo año, la empresa ya facturaba más de 7 millones de euros, con un beneficio antes de impuestos de 2 millones de euros.

En aquellos años en la comarca se decía: “Es más seguro trabajar en Juncà que en La Caixa”. Pero los buenos resultados fueron acompañados de desavenencias con los tíos. Ferran consideraba que no se valoraba suficiente la gestión y los esfuerzos que invertían tanto él como su hermano y su prima y pidió que la nueva generación, recibiera una retribución fija de mercado y una retribución variable sobre beneficios, puesto que estaba contribuyendo de una manera clara y decisiva al crecimiento y consolidación de la empresa.

Como no llegaron a entenderse, en 1994, Ferran manifestó su voluntad de cesar en la empresa familiar, lo cual hizo el primero de junio de 1994 al aceptar la Dirección general de Haribo España, oferta que le hizo Hans Jurgen Riegel, Consejero Delegado de la gran multinacional alemana de los caramelos. Salvador, hijo del hermano mayor, se incorpora a Juncà este mismo año.

En pocos años, Ferran consiguió transformar la filial española de Haribo en una empresa que pasó de tener 8 empleados a 500 empleados en 2006; y pasó de unas ventas de algo más de 1 millón de euros a 62 millones de euros. Estuvo en Haribo hasta el año 2006. Después creó varias empresas, que todavía funcionan en la actualidad, IDEC SL, o Sadegel SL que gestiona una red de veinte heladerías artesanales.

En el año 1999 murió Enric y en 2002 Salvador. Algo más tarde se jubiló Josep. Por lo tanto, la empresa quedaba dirigida por los tres primos Mariona, Salvador y Miquel, hijos de cada uno de los tres germanos fundadores.

En el año 2000, Juncà Gelatines no sólo investigaba en el campo alimentario buscando nuevos productos como la gelatina de ave, sino que, además, se preocupaba por el medio ambiente en todo su proceso productivo y por la modernización y optimización de este. Siguiendo en esta línea, sacaron una nueva gama de hidrolizados de colágeno, muy beneficiosos para la salud, destinados a aplicaciones dietéticas.

Los años 2000 son muy importantes para la empresa por varios motivos. Por un lado, se invierte en innovación y se crea el Departamento de I+D, para ampliar la gama de productos con la

utilización de nuevas materias primas, como por ejemplo el pescado y la piel de pollo. Se invirtió en una planta de gelatina de pescado en las Islas Feroes. Se compra una fábrica de gelatina en Inglaterra con la idea de instalarla en Irán, se invierte en diferentes proyectos, todos en el entorno del mundo de la gelatina, como la producción de papel de gelatina, urnas ecológicas, antigrafitis, se firma una *joint-venture* con un grupo Danés (BHJ) para hacer una nueva empresa (PROCA) orientada al aprovechamiento conjunto de la materia prima y producción de colágeno funcional. Se crea también una nueva empresa de cogeneración, para producir energía y se crea una empresa mixta con La Rianxeira para aprovechar los caldos de pescado que esta producía.

3. DETERIORO DE LA EMPRESA Y CONCURSO DE ACREEDORES

A partir de entonces se produjo una cadena de hechos que perjudicaron seriamente a la empresa. En 2004 se decide incorporar un cuarto turno para aumentar la producción, pero un problema con la gestión de las aguas residuales motivó que las autoridades locales les cerraran el vertido y les obligan a trabajar a media capacidad, durante más de 6 meses, con unas consecuencias negativas sobre la cuenta de explotación.

Buena parte de las importantes inversiones en temas que se alejaban un poco de lo que era el *core business* de la empresa, priorizando éstas frente a las inversiones que habrían podido mejorar la operatividad de la fábrica de gelatinas, no dieron el resultado esperado (entre 6 y 7 millones de euros en las inversiones paralelas como la compra de la fábrica de gelatinas en Inglaterra con la idea de revenderla, venta que no pudo realizarse, la *joint-venture* con los socios daneses que desgraciadamente nunca produjo nada y acabaron cerrándola a causa de las pérdidas acumuladas. La falta de resultados en otras operaciones y la quiebra de la banca islandesa, socia en el proyecto de las Feroes hace que, en 2005, se pase de tener tesorería sobrante a muchas deudas).

Para reducir costes empezaron a hacer menos mantenimiento, menos inversión en la fábrica, descuidando lo que había sido, desde el primer momento, el *core business* de la empresa, la fábrica de gelatina y colágeno. Aquel mismo año, para generar caja, se vendieron terrenos de la familia por valor de 5 millones de euros. En 2006 se pierde el primer cliente en facturación (más del 25%).

Coincidiendo con el inicio de la crisis financiera global del 2008, la empresa entra en pérdidas y falta de liquidez. Por un lado, el mercado interior chino abrió sus puertas al mercado exterior, homologando los principales mataderos y salas de despiece españoles, esta homologación hizo

posible la exportación masiva de carne y derivados cárnicos como la corteza de cerdo, llegando su precio a multiplicarse por tres.

Por otro lado, debido a la crisis financiera global, conjuntamente con una política de precios agresiva hecha por Gelita y Rousselot, dos de las principales empresas del sector para evitar la entrada de una nueva empresa de capital holandés al mercado (ECONDIS), el precio de venta de la gelatina disminuyó de 6 euros, noviembre de 2008, a 3 euros el kilo en marzo del año 2009.

En otras palabras, mientras que el precio de adquisición de materias primas aumentaba, el precio de venta de la gelatina disminuía. Además, esta crisis también comportó que hubiera dificultad para obtener financiación a corto plazo. Todos los bancos les dieron la espalda.

A partir del 2007 se intenta entablar serias conversaciones con BHJ (socio a PROCA), y con diferentes competidores como Rousselot, Gelita, Quinghai Gelatinas y Sterling. También se mira hacia el mercado más vertical con conversaciones con Fuertes y Valls Company, para buscar soluciones vía partners, fusiones o venta de la Compañía. Ante la imposibilidad de conseguir algún acuerdo, en 2009 entran en contacto con los servicios de Aldgate, Frade y Bellvehi para finalmente reestructurar los órganos de la empresa y decidir ir al Concurso de Acreedores y a un Expediente de Regulación de Ocupación (ERO) por falta de materia prima. Aquel año se perdieron 1.860.000 euros.

Así, los malos resultados y las pérdidas correspondientes (10 millones de euros en pocos años), provocaron la necesidad de presentar un ERO temporal para toda la plantilla y el concurso de acreedores en marzo del 2010. Poco antes, en 2009 convirtieron en capital un préstamo de 5 millones de euros de la familia, pero no sirvió de mucho.

Iban directos a la liquidación. Lo más sorprendente de esta evolución es que en aquellos años (con la excepción de 2009) todos sus competidores iban muy bien, aumentando ventas y beneficios, puesto que la producción mundial de gelatina estaba experimentando crecimientos importantes del 3% al 5% anual.

En el anexo se acompañan balances, cuentas de resultados y ratios de la empresa. Cabe destacar que en estos años, los informes de auditoría de Auditoría y Control Auditores, SL tenían opinión favorable con excepciones no cuantificadas que afectaban a la valoración de los stocks (por posible deterioro no contabilizado y por insuficiente amortización del activo no corriente).

4. PRODUCTOS Y APLICACIONES

La gelatina es un producto destinado al consumo humano que se obtiene mediante la hidrólisis

parcial del colágeno de origen animal. Es, pues, una proteína pura de color blanco, ligeramente amarillenta y de gusto y olor neutros, la gelatina no contiene ni grasas, ni colesterol ni carbohidratos. En cambio, contiene un total de 18 aminoácidos, incluyendo 7 esenciales para la vida humana.

La gelatina es un producto que tiene unos efectos beneficiosos para los huesos y las articulaciones, a la vez que un ingrediente multifuncional ideal para numerosas aplicaciones, puesto que tiene capacidad de gelificar, espesar, estabilizar, incorporar aire, formar película, aglutinar y retener la humedad y es compatible con otros hidrocoloides (www.gelatine.org).

El hidrolizado de colágeno se forma mediante un proceso de hidrólisis a partir de colágeno de tipo 1 (el mismo colágeno que forma los huesos y la piel de los seres humanos). Es un producto natural que contiene más de un 97% de proteína. Se utiliza como regulador de tejidos, puesto que incrementa la síntesis de macromoléculas en la matriz extracelular del cartílago. El colágeno forma la estructura de los tejidos del sistema locomotor, especialmente los elementos de la articulación (cartílagos, ligamentos y tendones) y del sistema de protección de estos, como la piel.

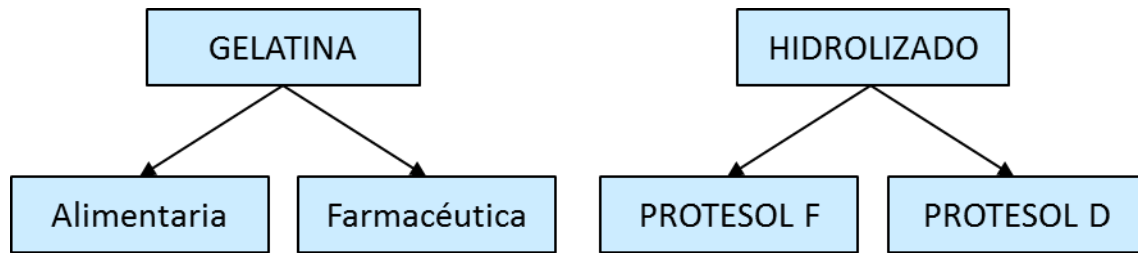
Después de un proceso previo de lavado, maceración y purificación, la materia prima se sumerge en agua muy caliente, para de este modo extraer la fracción de colágeno, que se disuelve en ella. Finalmente, el colágeno se somete a una serie de operaciones físicas totalmente naturales: filtración, desmineralización, concentración, esterilización y secado.

Los productos que ofrece Juncà Gelatines son una amplia gama de gelatinas e hidrolizados. En cuanto a la gelatina, esta se divide en gelatina alimentaria (confitera, las populares “chuches” árnicas, bebidas, restauración, pastelería, vinos, industria del pescado, productos derivados de la leche...) y farmacéutica (cápsulas, blandas y duras, esponjas hemostáticas, comprimidos, supositorios, sustitutos del suero sanguíneo, encapsulación de vitaminas, etc.).

Por otro lado, también encontramos dos tipos de hidrolizado: el hidrolizado de gelatina alimentario PROTESOL F (yogures, postres fríos, cremas, caldos, embutidos) y el hidrolizado de colágeno dietético PROTESOL D (complemento nutricional). Últimamente la empresa ha sacado al mercado el Colvitae, El Colvitae Beauty y el Sport para llegar directamente al consumidor final.

En el sector de las gelatinas, hay 10 empresas en Europa (que fabrica y consume más de la mitad de la producción mundial) y una treintena de empresas en todo el mundo, a pesar de que casi el 80% de la producción está en manos de dos empresas: Gelita (Alemania) y Rousselot (inicialmente francesa y ahora norteamericana). La producción mundial es de unas 400.000 toneladas de gelatina.

Las gelatinas e hidrolizados que produce la empresa se clasifican en estos cuatro grupos:



- **Gelatina alimentaria:** se utiliza para hacer dulces, postres (sorbetes, merengues, cremas, etc.), productos lácteos (yogurts, mousse, batidos, helados, etc.), bebidas (jugos, vinos, etc.).
- **Gelatina farmacéutica y cosmética:** se utiliza para elaborar cápsulas blandas o duras así como también para recubrir vitaminas, puesto que la gelatina es un ingrediente muy versátil que permite formar películas, crear geles reversibles y, además, tiene propiedades adhesivas. Y también para el cuidado diario del cuerpo (cremas, lociones, champús, pintalabios, mascarillas y acondicionadores, entre otros) y para la prevención de los signos del envejecimiento. En cuanto a los cabellos, el hidrolizado de colágeno los hidrata, les devuelve la salud y la luminosidad, especialmente después de tratamientos químicos, como por ejemplo tintes o permanentes. El hidrolizado de colágeno hidrata la piel, le devuelve su elasticidad natural y evita la aparición de arrugas.
- **Hidrolizado de Gelatina Alimentario PROTESOL F:** se utiliza en muchos alimentos como yogures, postres fríos, cremas, caldos, embutidos. También se utiliza para la alimentación de mascotas debido a su alto contenido proteico como un suplemento dietético para mejorar el funcionamiento de las articulaciones, la densidad de los huesos, contra la progresión de la osteoporosis y para reducir el dolor y mejorar la movilidad de aquellos animales que sufren artritis.
- **Hidrolizado de colágeno Dietético PROTESOL D:** Es un nutriente natural. Se caracteriza por su neutralidad organoléptica y su pureza y calidad microbiológica. Tomar de forma continuada este producto mejora la función de nuestras articulaciones y la calidad de vida. Se utiliza como complemento nutricional en bebidas nutritivas o

deportivas, barritas de cereales, bebidas funcionales, etc.

CUESTIONES PARA SU DISCUSIÓN:

1. Análisis de los estados financieros de Juncà Gelatines para identificar fortalezas y debilidades.
2. Análisis desde la perspectiva de una entidad de crédito.
3. Factores que explican el fracaso de la empresa.
4. Propuesta de medidas para la mejora de la empresa.

Anexo. Información financiera

Figura 1. Balances de situación consolidados de Juncà Gelatines (años 2004-2009) en euros y porcentajes y del sector. **Fuente:** Elaboración propia a partir de datos SABI.

	Media sectorial ² % (2009)	2009	%	2008	%	2007	%	2006	%	2005	%	2004	%
Activo no corriente	64,13	8.396.754	55,94	8.471.311	53,67	8.256.851	45,37	8.446.946	40,87	7.110.153	42,37	6.594.159	38,46
Inmovilizado intangible	1,71	2.382	0,02	2.382	0,02	2.382	0,01	2.382	0,01	41.465	0,25	389.964	2,27
Inmovilizado material	19,17	7.477.100	49,81	7.943.067	50,32	8.052.865	44,25	8.332.933	40,32	6.876.692	40,98	6.013.722	35,08
Otros activos no corrientes	43,25	917.272	6,11	525.863	3,33	201.605	1,11	111.631	0,54	191.996	1,14	190.473	1,11
Activo corriente	38,45	6.613.147	44,06	7.314.025	46,33	9.940.938	54,63	12.220.731	59,13	9.669.309	57,63	10.550.045	61,54
Existencias	8,23	2.511.317	16,73	2.033.142	12,88	5.551.821	30,51	7.166.043	34,67	4.884.543	29,11	4.205.137	24,53
Deudores	13,96	1.515.615	10,10	2.990.791	18,95	4.121.679	22,65	4.598.079	22,25	4.140.288	24,67	5.382.505	31,40
Otros activos corrientes	16,25	2.586.215	17,23	2.290.093	14,51	267.437	1,47	456.609	2,21	644.478	3,84	962.403	5,61
Total Activo	100	15.009.901	100,00	15.785.336	100,00	18.197.789	100	20.667.677	100	16.779.462	100	17.144.204	100
Patrimonio neto	19,12	7.193.183	47,92	3.285.261	20,81	4.576.266	25,15	4.125.146	19,96	4.102.792	24,45	7.083.079	41,31
Capital	5,50	5.857.710	39,03	696.000	4,41	696.000	3,82	696.000	3,37	696.000	4,15	696.000	4,06
Otro patrimonio neto	13,62	1.335.473	8,90	2.589.261	16,40	3.880.266	21,32	3.429.146	16,59	3.406.792	20,30	6.387.079	37,26
Pasivo no corriente	43,85	756.572	5,04	5.605.967	35,51	5.983.457	32,88	6.327.197	30,61	5.874.951	35,01	1.712.758	9,99
Deuda a largo plazo	37,79	756.572	5,04	518.517	3,28	5.939.823	32,64	6.283.563	30,40	5.743.141	34,23	1.712.758	9,99
Otros pasivos no corrientes	6,05	0	0,00	5.087.449	32,23	43.634	0,24	43.634	0,21	131.811	0,79	n.d.	
Pasivo corriente	37,03	7.060.146	47,04	6.894.108	43,67	7.638.066	41,97	10.215.334	49,43	6.801.718	40,54	8.348.367	48,69
Préstamos a corto plazo	4,67	1.952.552	13,01	2.435.283	15,43	2.150.883	11,82	2.906.605	14,06	2.626.511	15,65	2.947.388	17,19
Acreedores	9,54	5.107.594	34,03	4.407.632	27,92	4.250.835	23,36	6.098.575	29,51	3.220.353	19,19	3.299.291	19,24
Otros pasivos corrientes	22,82	0		51.194	0,32	1.236.347	6,79	1.210.154	5,86	954.854	5,69	2.101.689	12,26
Total patrimonio neto i pasivo	100	15.009.901	100,00	15.785.337	100,00	18.197.789	100	20.667.677	100	16.779.462	100	17.144.204	100
Fondos de maniobra		-446.999		419.917		5.422.665		5.665.547		5.804.478		6.288.352	
Número de trabajadores		78		78		85		94		99		102	

² Las medias sectoriales se han obtenido de los informes anuales de Ratios Sectoriales de ACCID (www.accid.org). La media se ha calculado a partir de las empresas con beneficios del sector que tienen un importe anual neto de ventas superior a 10,8 millones de euros.

	Media sectorial % (2009)	2009	%	2008	%	2007	%	2006	%	2005	%	2004	%
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS													
Importe neto cifra de ventas (+)	98,53	14.024.790	100,00	18.632.056	100,00	16.470.363	99,41	16.720.104	99,44	18.613.581	99,57	14.258.065	99,99
Ingresos de explotación (=)	100	14.024.799	100,00	18.631.422	100,00	16.568.215	100	16.814.652	100	18.694.801	100	14.258.994	100
Consumo de mercaderías y materias (-)	-59,05	-7.160.738	-51,06	-11.933.635	-64,05	-8.121.713	-49,02	-7.074.908	-42,08	-10.052.787	-53,77	-7.673.750	-53,82
Margen bruto (=)	39,47	+6.864.053	+48,94	+6.697.787	+35,95	+8.348.650	+50,39	+9.645.196	+57,36	+8.560.794	+45,79	+6.584.315	+46,18
Gastos de personal (-)	13,75	-3.080.498	-21,96	-3.007.589	-16,14	-3.313.742	-20,00	-3.500.254	-20,82	-3.470.175	-18,56	-3.168.922	-22,22
Dotaciones para amortiz. de inmovilizado (-)	2,58	-768.191	-5,48	-718.828	-3,86	-827.406	-4,99	-926.248	-5,51	-1.030.024	-5,51	-957.818	-6,72
Otros gastos de explotación (-)	17,55	-4.567.914	-32,57	-4.759.103	-25,54	-4.552.915	-27,48	-4.711.998	-28,02	-4.971.618	-26,59	-4.947.437	-34,697
BAII (=)	5,60	-1.552.551	-11,07	-1.787.733	-9,60	-345.413	-2,08	506.696	3,01	-911.023	-4,87	-2.489.863	-17,46
Ingresos financieros (+)	1,72	+12.338	+0,09	+13.653	+0,07	+9.225	+0,06	+20.835	+0,12	+18.969	+0,10	+44.712	+0,31
Gastos financieros (-)	2,14	-320.956	-2,29	-275.920	-1,48	-379.600	-2,29	-324.256	-1,93	-271.897	-1,45	-193.691	-1,36
BAI (=)	5,19	-1.861.168	-13,27	-2.050.000	-11,00	-715.788	-4,32	+203.275	+1,21	-1.163.950	-6,23	-2.638.842	-18,51
Resultados extraordinarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1.816.337	-9,71	+2.043.335	+14,33
Impuesto de Sociedades	1,56	+558.329	+3,98	+615.000	+3,3	+1.166.908	+7,04	-180.928	-1,08	-	-	-	-
Resultado del ejercicio (=)	3,63	-1.302.839	-9,29	-1.435.000	-7,70	+451.120	+2,72	+22.354	+0,13	-2.980.287	-15,94	-595.507	-4,18
Flujo de caja		-534.647	-3,81	-716.172	-3,84	1.278.525	7,72	948.602	5,64	-1.950.263	-10,43	362.311	2,54

Figura 2. Cuentas de pérdidas y ganancias consolidadas de Juncà Gelatines (años 2004-2009) en euros

porcentajes y del sector.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABI.

	Media sectorial (2009)	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Liquidez							
Liquidez (Activo corriente / Pasivo corriente)	1,01	0,94	1,06	1,30	1,20	1,42	1,26
Fondo de maniobra / Ventas	0,11	-0,03	0,02	0,33	0,34	0,31	0,44
Fondo de maniobra / Total activo	0,12	-0,03	0,03	0,30	0,27	0,35	0,37
Endeudamiento							
Endeudamiento (Pasivo / Activo)	0,81	0,52	0,79	0,75	0,80	0,76	0,59
Calidad de la deuda (Pasivo corriente / Pasivo)	0,46	0,90	0,55	0,56	0,62	0,54	0,83
Cobertura de gastos financieros (BAII / Gastos financieros)	2,62	-4,84	-6,48	-0,91	1,56	-3,35	-12,85
Gestión de activos							
Rotación del activo (Ventas / Activo)	1,06	0,93	1,18	0,91	0,81	1,11	0,83
Rotación del activo no corriente (Ventas / Activo no corriente)	1,70	1,67	2,20	1,99	1,98	2,62	2,16
Rotación del activo corriente (Ventas / Activo corriente)	2,84	2,12	2,55	1,66	1,37	1,93	1,35
Rotación de existencias (Consumos / Existencias)	7,95	2,85	5,87	1,46	0,99	2,06	1,82
Plazos							
Cobro (Clientes / Ventas)*365	45	39,44	58,59	90	98	80	136
Pagos (Acreedores comerciales / Consumos)*365	32	260,35	134,81	92	131	62	83
Rentabilidad y autofinanciación							
Rentabilidad económica (ROI) (BAII / Activo)	0,06	-0,12	-0,11	-0,02	0,02	-0,05	-0,15
Rentabilidad financiera (ROE) (Beneficio neto / Patrimonio neto)	0,21	-0,18	-0,44	0,10	0,01	-0,73	-0,08
Ratios operativos							
Ventas / Número de trabajadores (datos en miles de euros)	0,68	179,81	238,87	193,77	177,87	188,02	139,78
Beneficio neto / Número de trabajadores (datos en miles de euros)	0,03	-16,70	-18,40	5,31	0,24	-30,10	-5,84
Gastos de personal / Número de trabajadores (datos en miles de euros)	0,09	39,49	38,56	38,99	37,24	35,05	31,07

Figura 3. Principales ratios económico-financieros de Juncà Gelatines (años 2004-2009) y del sector.

Fuente: elaboración propia a partir de datos SABI.

JUNCÀ GELATINES (B): De la salida del concurso de acreedores a la actualidad³

1. LA SALIDA DEL CONCURSO DE ACREEDORES

En medio del concurso de acreedores, todo el mundo se preguntaba en qué momento se anunciaría el cierre de la empresa.

Todos los proveedores reclamaban cobrar al contado y como el crédito estaba cerrado, no había dinero para poder conseguir materia prima.

Para superar el concurso de acreedores, primero fue necesario convencer al juez de que se podría seguir un plan de viabilidad a largo plazo; capaz de devolver la deuda. Poco después, en el mismo 2011, se suspendió el ERO y se consiguió superar el concurso de acreedores (ver anexo). Pero la empresa estaba completamente descapitalizada y sin acceso al crédito bancario. Todos los inmuebles ya estaban hipotecados.

En noviembre del 2011, Ferran Juncà se reincorpora de nuevo en la empresa como director general.

Poco a poco fue mejorando la organización del equipo humano. Con el compromiso del Consejo de Familia de no invertir en ningún otro negocio que no fuera el propio de la gelatina, empezó por intentar entender a la fábrica, hablando con los operarios y tomando decisiones nada fáciles como poner como jefe de producción a un operario comprometido como Hossein Mohammadzadeh, trabajador iraní que llevaba años en la empresa. Ferran también dedicaba mucho tiempo a motivar a la plantilla, intentando convencerlos de que si mejoraban la productividad volverían a ser viables, se generarían beneficios y con ellos la mejora de las condiciones de trabajo de todos. Los dos grandes objetivos eran formar y agrupar a su alrededor un buen equipo y encontrar financiación para poder sacar adelante su plan de viabilidad, su proyecto.

Ferran fue a buscar financiación por todo el mundo, emprendiendo así un peregrinaje por India e Irán, hasta encontrar un inversor iraní, conocido de Hossein, que les prestó 500.000 euros.

³ Caso redactado en 2016 por Roser García Arnau y Pilar Lloret, con la colaboración de Oriol Amat, Universitat Pompeu Fabra. Los autores agradecen a Susana Domingo las sugerencias realizadas y a Ferran Juncà, Miquel Juncà y Trinitat González de Juncà Gelatines la información facilitada.

Con la aportación de este último y el apoyo de la familia Juncà, consiguió un crédito participativo de 1.150.000 euros. Entonces el director general aplicó un plan de viabilidad a cinco años, basado en la mejora de la capacidad productiva y el aumento de productividad y abrirse a nuevos mercados. El 2012 fue un año muy complicado con ERAS y grandes problemas de liquidez. Junto con la Directora Financiera decidieron sanear el activo tomando algunas decisiones como deteriorar la maquinaria de CRODA, la empresa que se había comprado a comienzos del nuevo milenio (1,5 millones de euros). Las pérdidas aquel año fueron de más de 2M€.

También se llevaron a cabo importantes medidas como las siguientes:

-Factor humano: Obtención del apoyo e implicación por parte de los trabajadores. Como no había dinero para despedir a los mandos intermedios que no funcionaban, se empezó por hacer cambios a nivel de operarios, apostando por las personas. Se pidió que todos se implicaran en hacer sugerencias de mejora. Esto que no se había hecho en años anteriores, fue un gran motor de mejora de la productividad.

La reincorporación de la actual directora comercial y de exportación Magdalena Drotz, que ya había trabajado con Ferran, su incansable trabajo para recuperar viejos clientes y abrir el mercado buscando nuevos horizontes, hizo posible ir consolidando las ventas, al mismo tiempo que el departamento financiero, capitaneado por Trinidad González, hacía malabarismos para hacer posible los pagos y el control financiero.

En julio de 2013 el plan empieza a dar sus frutos, por primera vez en muchos años la cuenta de explotación tiene resultado positivo. A pesar de todo, los beneficios generados en el segundo semestre no fueron suficientes para enjugar las pérdidas del primero, presentando unos resultados negativos de 600.000€. Paralelamente se trabaja el tema de la financiación, se pide un crédito REINDUS al Ministerio de Industria, que al primar la innovación y la mejora productiva es otorgado contra todo pronóstico en diciembre del 2013. A medida que se generaba tesorería se pudieron ir despidiendo aquellos directivos y cuadros que no encajaban en el equipo del nuevo Director General.

En septiembre de 2014 se incorporó Albert Casanovas como director de fábrica. Albert había colaborado con Ferran en la etapa de Haribo y en los primeros meses del 2012 fue a ayudarlo sin cobrar, puesto que no había dinero para contratarlo.

Habían entrado ya en el camino de los beneficios, pero quedaba claro que el no disponer de un quinto turno y tener que parar cuatro o cinco veces para dar justas vacaciones a todos los operarios, en los meses que se paraba se perdía dinero. A pesar de todo, en el 2014 ya acabó

con un EBITDA positivo de más de 1 millón de euros. Se vuelve a pedir un REINDUS por un importe de 1.600.000€ que es concedido.

Ferran propone a la Junta y a los trabajadores la creación de un quinto turno, una osada propuesta puesto que, si por falta de materia prima o por problemas mecánicos la fábrica tenía que parar, los costes y las pérdidas habrían sido más importantes.

Finalmente, todos asumieron el riesgo y se contratan 10 personas más para sacar adelante el quinto turno que permite a la empresa funcionar 24 horas durante los 365 días del año. El resultado fue un cierre del 2015 doblando el EBITDA del 2014.

En 2016 ya hay cien trabajadores entre directos e indirectos. Con los primeros beneficios, se han implantado unos incentivos, retribución variable lineal para todos los empleados y se ha dotado de un plan de Salud a los 100 colaboradores de la Compañía.

-Equipo directivo: Se ha apostado por la profesionalización. En estos momentos, aparte de dirección general, tanto Dirección Financiera, Producción, Comercial y Compras son personas ajenas a la familia.

-Finanzas: Desde el punto de vista financiero han sido años muy complicados. Trinidad González, la directora financiera, no lo ha tenido nada fácil. La única manera de poder financiarse era descontando pagarés y similares a través de clientes, trabajadores, socios y otras personas físicas, puesto que la banca le cerró a la empresa el grifo de circulante por importe de 3.500.000 euros. En 2012 se hizo una limpieza de activos deteriorados. Como ya se ha mencionado, consiguieron varios préstamos REINDUS del Ministerio de Industria, en 2013 de 0,5 millones euros; y en 2015 de 1,6 millones de euros, ambos a devolver en 10 años. Además, en 2015 el Instituto Catalán de Finanzas (ICF) junto con el Banco Sabadell les proporcionaban 300.000 euros cada uno. En el 2015, también se capitalizó el préstamo participativo de la familia de 1.150.000 de euros.

-Inversiones: Entre 2013 y 2015 se invierten en la mejora de la producción y la internacionalización 4 millones de euros. También se invierte en medidas de ahorro energético y en la adquisición de nueva tecnología para aumentar la productividad. Un resultado muy importante es que consiguieron pasar de una productividad del 15% al 18% (incremento de la productividad en un 20%) en relación a kilogramos de gelatina obtenida por kilogramo de corteza (pieles de los animales). Actualmente, por cada 100 kilogramos de corteza obtienen 18 kilogramos de gelatina.

-Nuevos mercados: En 2013, como ya se ha mencionado, se incorpora Magda Droz para abrir mercados. Poco después se consigue la ampliación de mercados en América, Asia y Oriente Medio. En julio de 2013, la empresa ya genera beneficios por primera vez en muchos años.

Actualmente, el 70% de las ventas son exportaciones. El 80% de la venta va a alimentación y el 20% a la industria farmacéutica y dietética.

-Innovación: Ahora acaba de sacar una nueva gama de productos (Colvitae) que son suplementos nutricionales para mejorar la salud y las articulaciones de deportistas (Colvitae Sport) y personas que quieren mejorar el cuerpo (Colvitae Beauty).

La empresa tocó fondo en 2012, pero el plan de viabilidad empezó a surgir efecto y a partir del año 2014 la empresa empezó a obtener beneficios. Así pues, Juncà Gelatines conseguía cerrar en 2015 con más de un millón de beneficios brutos y exportando un 63% de su producción principalmente a Europa, de la que se destinaba un 80% al sector de la alimentación doméstica, restauración e industrial, mientras que un 20% al de la industria farmacéutica y dietética. En 2015, una vez auditadas las cuentas consiguen las primeras pólizas de crédito en muchos años. Actualmente, es el único fabricante español de gelatinas y tiene un accionariado 100% catalán.

2. MODELO DE NEGOCIOS

Una de las claves del resurgimiento es el modelo de negocio (ver figura 4).

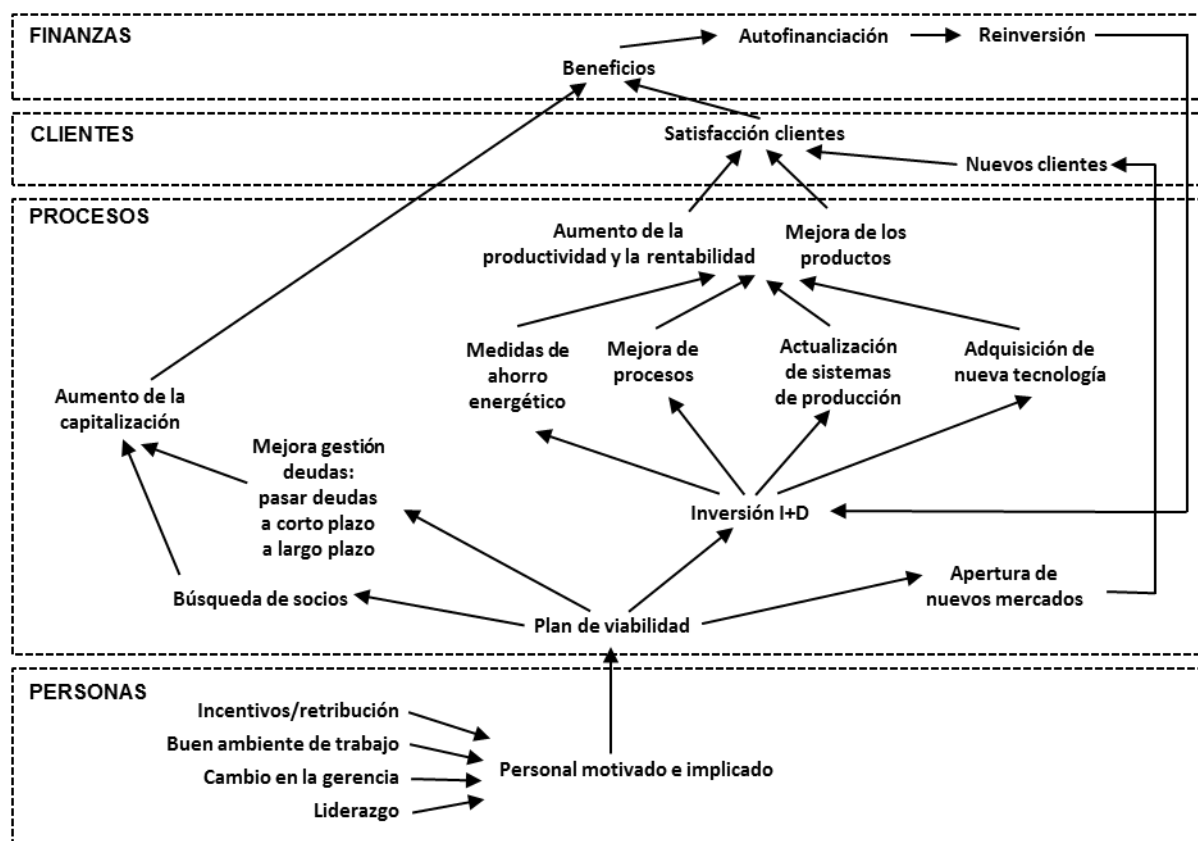


Figura 4. Modelo de negocio de Juncà Gelatines

En materia de calidad, la empresa dispone de las certificaciones ISO 9001:2008 e ISO 2200:2005.

En los últimos años, se ha reducido considerablemente el impacto medioambiental con proyectos relacionados con el uso del agua, tratamiento de las aguas residuales y modernización del sistema de fabricación (proyecto LIFE –LIFE 4 ENV/ES/000224-JELLY).

Todo ello, sumado al plan de viabilidad a cinco años vista que elaboró Ferran Juncà, basado en la innovación, flexibilidad de servicio y productos a medida, calidad, apertura a nuevos mercados y calidad de servicio dio lugar a la mejora de los productos, productividad, rentabilidad y reinversión de beneficios. Esto se tradujo en un aumento de la cuota de mercado y, finalmente, en el aumento de beneficios y autofinanciación. Actualmente, es el mayor fabricante de gelatina con capital exclusivamente nacional. Produce 4.600 toneladas de gelatina/año (3.500 el año anterior) y 1.400 toneladas de hidrolizados de colágeno/año (700 el año anterior).

Para el 2016 se esperan unas ventas de 24,5 millones de euros. Desde finales de 2016, la empresa está recibiendo muchas ofertas de compra y la mayoría de bancos ya les ofrecen otra vez financiación. A nivel de socios, la empresa sigue siendo propiedad de las tres ramas familiares que tienen cada una un 33% del capital.

A continuación, se muestran los balances de situación, cuentas de pérdidas y ganancias y ratios más relevantes de Juncà Gelatines de los años 2012 a 2015. En el anexo se acompañan los balances, cuentas de resultados y ratios de la empresa. Cabe destacar que el 2015 fue el primer año en que el informe de auditoría de Auditoría y Control Auditores, SL tenía una opinión favorable y sin excepciones

3. PERSPECTIVAS DE FUTURO

Respecto a los próximos años, Ferran Juncà expresa el deseo de *“Seguir mejorando la fábrica, la productividad y la excelencia en la producción; consolidar la internacionalización de las ventas de la compañía; seguir apostando por el equipo humano de la empresa y fortalecer la base financiera de la compañía”*.

La previsión es que los beneficios obtenidos sirvan para mejorar la autofinanciación de la empresa, puesto que como ha venido sucediendo, por ahora no está previsto pagar dividendos.

Un factor que puede ayudar es que las perspectivas del sector a nivel mundial apuntan que habrá un importante crecimiento en la producción de gelatinas. Según un informe de Gran View Research, consultora norteamericana, la producción mundial que fue de 412.700 toneladas en

2015, se espera que crezca hasta las 651.700 toneladas en 2024, con una tasa de crecimiento anual del 5,3%.

CUESTIONES PARA SU DISCUSIÓN:

1. Análisis de los estados financieros de Juncà Gelatines para identificar fortalezas y debilidades.
2. Análisis desde la perspectiva de una entidad de crédito.
3. Comparación de la situación actual con la situación anterior al concurso.
4. Valorar las expectativas de futuro de la empresa.

Anexo 1. Información financiera

	2015	%	Media Sector ⁴	2014	%	2013	%	2012	%	2010	%
Activo no corriente	7.014.073	51,71	57,87	5.682.360	51,36	5.252.998	44,71	5.551.731	52,95	9.737.232	72,71
Inmovilizado intangible	55.427	0,41		60.636	0,55	180.636	1,54	53.409	0,51	482.826	3,61
Inmovilizado material	6.060.098	44,67		4.618.276	41,74	3.816.279	32,48	4.352.504	41,51	6.156.012	45,97
Otros activos no corrientes	898.548	6,62		1.003.448	9,07	1.256.083	10,69	1.145.818	10,93	3.098.394	23,14
Activo corriente	6.551.421	48,29	42,13	5.382.046	48,64	6.496.641	55,29	4.933.641	47,05	3.654.831	27,29
Existencias	2.424.556	17,87	11,28	2.317.908	20,95	2.557.210	21,76	1.890.588	18,03	1.518.922	11,34
Deudores	2.118.399	15,62	18,35	2.556.137	23,10	2.862.861	24,37	2.279.504	21,74	1.586.900	11,85
Otros activos corrientes	2.008.466	14,81	12,5	508.001	4,59	1.076.571	9,16	763.549	7,28	549.009	4,10
Total Activo	13.565.494	100,00	100	11.064.405	100,00	11.749.639	100	10.485.372	100	13.392.063	100
Patrimonio neto	4.784.942	35,27	42,89	2.554.777	23,09	2.283.477	19,43	2.976.932	28,39	5.891.878	44,00
Capital	1.366.799	10,08		683.400	6,18	5.857.710	49,85	5.857.710	55,87	5.857.710	43,74
Reservas y resultado ejercicio	3.418.143	25,20		1.871.378	16,91	-3.574.233	-30,42	-2.880.778	-27,47	34.168	0,26
Pasivo no corriente	3.859.408	28,45	17,43	3.688.202	33,33	4.512.446	38,40	3.422.469	32,64	487.714	3,64
Deuda a largo plazo	3.698.710	27,27	7,78	2.247.151	20,31	4.490.101	38,21	3.400.124	32,43	487.714	3,64
Préstamo participativo familia	160.697	1,18	9,65	1.441.051	13,02	22.345	0,19	22.345	0,21		
Pasivo corriente	4.921.144	36,28	39,68	4.821.426	43,58	4.953.716	42,16	4.085.971	38,97	7.012.471	52,36
Préstamo a corto plazo	1.327.809	9,79	7,84	1.263.749	11,42	n.d.		n.d.		1.048.027	7,83
Acreedores	3.332.170	24,56	9,82	3.344.573	30,23	1.329.491	11,32	1.741.069	16,60	3.277.575	24,47
Otros pasivos corrientes	261.165	1,93	22,01	213.104	1,93	3.624.226	30,85	2.344.902	22,36	2.686.870	20,06
Total patrimonio neto y pasivo	13.565.494	100,00	100	11.064.405	100,00	11.749.639	100	10.485.372	100	13.392.063	100
Fondos de maniobra	1.630.277			560.619		4.090,58		2.429		-171.753	
Número de trabajadores	84			73		65		70		71	

Figura 5. Balances de situación consolidados de Juncà Gelatines en euros y porcentajes y del sector en porcentajes. **Fuente:** Elaboración propia a partir de datos SABI.

⁴ Las medias sectoriales corresponden a 2014 y se han obtenido de los informes anuales de Ratios Sectoriales de ACCID (www.accid.org).

	2015	%	Media Sectorial % (2014)	2014	%	2013	%	2012	%	2010	%
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS											
Importe neto cifra de ventas (+)	23.150.575	99,96	98,91	20.552.355	99,40	18.017.696	100	17.012.757	100	13.803.513	99,91
Ingresos de explotación (=)	23.160.235	100,00	100	20.676.262	100,00	18.018.269	100	17.013.207	100	13.815.493	100
Consumo de mercaderías i materias (-)	-12.073.927	-52,13	-60,99	-11.832.728	-57,23	-12.019.536	-66,71	-10.734.090	-63,09	-6.437.148	-46,59
Margen bruto (=)	11.086.308	47,87	39,01	8.843.533	42,77	5.998.733	33,29	6.279.117	36,91	7.366.365	53,32
Gastos de personal (-)	-3.513.949	-15,17	-12,59	-2.749.222	-13,30	-2.668.511	-14,81	-2.599.354	-15,28	-2.597.734	-18,80
Dotaciones para amortiz. de inmovilizado (-)	-395.661	-1,71	-3,52	-497.516	-2,41	-504.352	-2,80	-621.582	-3,65	-842.821	-6,10
Otros gastos de explotación (-)	-5.876.671	-25,37	-18,13	-4.934.313	-23,86	-3.482.808	-19,33	-5.222.234	-30,70	-5.023.596	-36,36
BAII (=)	1.300.027	5,61	4,57	662.482	3,20	-656.938	-3,65	-2.164.054	-12,72	-1.097.785	-7,95
Ingresos financieros (+)	+17.095	+0,07	+1,39	+4.530	+0,02	+12.405	+0,07	+4.431	+0,03	+471	0,00
Gastos financieros (-)	-131.367	-0,57	-1,37	-140.259	-0,68	-56.722	-0,31	-1.367.714	-8,04	-201.052	-1,46
BAI (=)	1.185.755	5,12	4,59	526.753	2,55	-701.255	-3,89	-3.527.336	-20,73	-1.298.366	-9,40
Impuesto de Sociedades	-350.326	1,51	-0,89	-216.257	-1,05	+46.996	+0,26	+1.604	+0,01	0	0
Resultado del ejercicio (=)	835.429	3,61	3,7	310.496	1,50	-654.259	-3,63	-3.525.732	-20,72	-1.298.366	-9,40
Flujo de caja	1.231.089	5,32	7,22	808.012	3,91	-149.907	-0,83	-2.904.150	-17,07	-455.545	-3,30

Figura 6. Cuentas de pérdidas y ganancias consolidadas de Juncà Gelatines en euros y porcentajes y del sector en porcentajes. **Fuente:** Elaboración propia a partir de datos SABI.

Figura 7. Principales ratios económico-financieros de Juncà Gelatines y del sector.

	2015	Media sectorial	2014	2013	2012	2010
Liquidez						
Liquidez (Activo corriente / Pasivo corriente)	1,33	1,06	1,12	1,31	1,21	0,52
Fondo de maniobra / Ventas	0,07	0,02	0,03	0,00	0,00	-0,01
Fondo de maniobra / Total activo	0,12	0,02	0,05	0,00	0,00	-0,01
Endeudamiento						
Endeudamiento (Pasivo / Activo)	0,65	0,57	0,77	0,81	0,72	0,56
Calidad de la deuda (Pasivo corriente / Pasivo)	0,56	0,69	0,57	0,52	0,54	0,93
Cobertura de gastos financieros (BAII / Gastos financieros)	9,90	3,34	4,72	-11,58	-1,58	-5,46
Gestión de activos						
Rotación del activo (Ventas / Activo)	1,71	1,90	1,86	1,53	1,62	1,03
Rotación del activo no corriente (Ventas / Activo no corriente)	3,30		3,62	3,43	3,06	1,42
Rotación del activo corriente (Ventas / Activo corriente)	3,53	2,61	3,82	2,77	3,45	3,78
Rotación de existencias (Consumos / Existencias)	4,98	5,95	5,10	4,70	5,68	4,24
Plazos						
Cobros (Clientes / Ventas) *365	33,40	60,86	45,40	57	48	41
Pagos (Acreedores comerciales / Consumos) *365	100,73	53,43	103,17	27	37	85
Rentabilidad y autofinanciación						
Rentabilidad económica (ROI) (BAII / Activo)	0,10	0,05	0,06	-0,06	-0,21	-0,08
Rentabilidad financiera (ROE) (Beneficio neto / Patrimonio neto)	0,17	0,09	0,12	-0,29	-1,18	-0,22
Ratios operativos						
Ventas / Número de trabajadores (datos en miles de euros)	275,60	336,58	281,54	277,20	243,04	194,42
Beneficio neto / Número de trabajadores (datos en miles de euros)	9,95	12,44	4,25	-10,07	-50,37	-18,29
Gastos de personal / Número de trabajadores (datos en miles de euros)	41,83	42,39	37,66	41,05	37,13	36,59

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABI.

Anexo 2. Información sobre el proceso concursal (Fuente: Informe de auditoría de cuentas de Juncà Gelatines de 2015)

INFORMACIÓN RELEVANTE RESPECTO EL PROCESO CONCURSAL

Los datos relevantes referentes al Convenio de Acreedores aprobado en el ejercicio 2011 fueron los siguientes:

- a) El importe total del pasivo concursal se distribuyó entre las diferentes categorías de créditos:

TIPO DE CRÉDITO	Importe
CRÉDITOS ORDINARIOS TIPO A	3.518.655,70
CRÉDITOS ORDINARIOS TIPO B	1.707.523,41
CRÉDITOS ORDINARIOS TIPO C	230.669,00
CRÉDITOS SUBORDINADOS TIPO A	89.198,64
CRÉDITOS SUBORDINADOS TIPO B	976,33
PRIVILEGIADOS	263.274,98
TOTAL	5.810.298,06

- b) Se establecieron en la propuesta del convenio, alternativas diferenciadas de devolución de la deuda concursal en lo referente a créditos ordinarios:

OPCIÓN A: Quita del 45% y pago en cinco años.

OPCIÓN B: Sin quita y pago en diez años, devengándose intereses a partir del sexto año.

OPCIÓN C: Sólo para las entidades prestamistas: Pago de los préstamos según vencimiento de las cuotas.

La quita aplicable a los créditos ordinarios sujetos a la opción A (45% de la quita), que suponían un importe total de 3.518.655,70 euros. En consecuencia la quita fue de 1.583.395,00 euros.

- c) Una vez realizadas las correspondientes adhesiones y votaciones respecto a cada una de las anteriores alternativas, se recibieron un 56,80 % de adhesiones a la propuesta de convenio, presentada, por lo que una vez pasado el plazo legal de apelación establecido, el convenio de acreedores pasó a considerarse firme.

De las adhesiones recibidas un 30,49% correspondieron a la opción A, 24,96 a la opción B, y 1,34% a la opción C.

- d) El convenio aprobado estableció a su vez la progresividad en los pagos a realizar para cada una de las tres alternativas contempladas en las opciones 1 y 2 . El detalle fue el siguiente:

AÑO DE PAGO	OPCIÓN A	OPCIÓN B
2012	3%	2%
2013	12%	4,5%
2014	25%	4,5%
2015	25%	5%
2016	35%	10%
2017		12%
2018		12%
2019		15%
2020		15%
2021		20%

- e) Por lo que respecta a los créditos no ordinarios (subordinados tipo A, subordinados tipo B, y privilegiados), el plan de retorno que se fijó fue el siguiente:

1.- Créditos subordinados tipo A, su devolución se realizará al finalizar el pago de los créditos ordinarios, aplicándose a estos una quita del 45%, el importe de la quita resultante fue de 40.139,39 euros.

2.- Créditos subordinados tipo B, su devolución se realizará al finalizar el pago de los créditos ordinarios, no aplicándose a estos ninguna quita.

3.- Créditos privilegiados, corresponden a deudas con administraciones públicas. La sociedad negocia los plazos de pago con las administraciones afectadas, así como posibles compensaciones de saldo que pudieran realizarse entre los saldos concursales y los créditos contra la masa (posteriores al concurso) generados por la sociedad.

- f) Según lo establecido en el Plan General de Contabilidad, y más concretamente en su Norma de Registro y Valoración 9ª, apartado "3.5 Baja de pasivos financieros", la nueva deuda resultante de la aplicación de la quita, supuso la aparición de un nuevo pasivo financiero que difirió de manera significativa del anterior que sustituía, por lo que en aplicación de la citada norma contable se dio de baja el pasivo anterior y de alta la nueva deuda.
- g) La deuda se contabilizó a valor actual en fecha de la aprobación del convenio.
- h) El efecto total sobre resultados, por los ajustes correspondientes a la aprobación del convenio de acreedores (quita y regularización de saldos deudores y acreedores), así como los derivados de las negociaciones extra concursales con entidades de crédito y administraciones públicas, fue de 1.624.213,83 euros. Este importe fue contabilizado en el apartado 14. b2 de la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio 2011.

- i) La previsión de pagos a realizar para la devolución del pasivo concursal, según lo acordado en el convenio de acreedores en lo que se refiere a los créditos ordinarios, fue la siguiente:

ANO DE PAGO	OPCIÓN A	OPCIÓN B	OPCIÓN C	Total
2011	0,00	0,00	90.872,25	90.872,25
2012	58.057,85	34.287,19	81.507,94	173.852,98
2013	232.231,27	77.146,17	37.139,26	346.516,70
2014	483.815,15	77.146,17	21.149,76	582.111,08
2015	483.815,15	85.717,97	0,00	569.533,12
2016	677.341,23	170.917,19	0,00	848.549,04
2017	0,00	205.723,13	0,00	205.723,13
2018	0,00	205.723,13	0,00	205.723,13
2019	0,00	257.153,91	0,00	257.153,91
2020	0,00	257.153,91	0,00	257.153,91
2021	0,00	342.871,88	0,00	342.871,88
TOTAL	1.935.260,65	1.713.840,65	230.669,21	3.874.962,87

La deuda concursal al cierre del ejercicio 2013, figura contabilizada en función de su vencimiento en las partidas de pasivo, B) II 5 y C) III 5. Habiéndose hechos efectivos los pagos correspondiente a los ejercicios 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.

Los compromisos derivados del proceso concursal, y en especial del Convenio de Acreedores firmado el mes de mayo de 2011, define unas obligaciones ineludibles que junto con las propias de la operativa habitual de la empresa, implican la necesidad de generación de tesorería positiva.

Para poder alcanzar este objetivo la gerencia de la Compañía presentó a la Junta General de Accionistas a finales del 2012 un plan complementario al Plan de Viabilidad Concursal.

Este plan de viabilidad necesitaba de unos recursos financieros difíciles de obtener en el marco financiero español de ese momento y aún más difícil de obtener por una empresa en situación pos concursal y de pérdidas acumuladas.

La Junta de accionistas una vez conocido dicho plan complementario de viabilidad y las dificultades de acceso al crédito, accedió a la petición de Gerencia, dotando de la necesaria liquidez a Juncá Gelatines S.L.U., a través de un crédito de 1.150.000 euros durante el ejercicio 2013. Durante el mes de marzo de 2015 la Junta General de Accionistas de JUNCA IMMOBLES, SLU., decidió convertir a capital social el crédito de 1.150 miles de euros. Esta decisión viene motivada por la evolución favorable de la sociedad a lo largo del 2014 y 2015, y a las buenas perspectivas para los años siguientes.