



JUNCÀ GELATINES (A): Des de la fundació al concurs de creditors¹

1. PRESENTACIÓ

Juncà Gelatines és una empresa familiar amb seu a Banyoles dedicada a la fabricació de gelatines i hidrolitzats de col·lagen. Els seus orígens es remunten a 1947, en plena autarquia franquista. En aquells anys, l'aigua de l'estany de Banyoles va ser el motor d'una important activitat del sector de l'adoberia. Salvador Juncà, pèrit químic que treballava a Barcelona, va tenir la idea de recollir les despulles de pells de be de les fàbriques d'adoberia per tal de fabricar col·lagen que s'utilitzava com a cola pels fusters de Banyoles.

En vista de l'èxit d'aquesta proposta, els germans de Salvador, Enric i Josep, van fer seu el projecte i van fundar Miquel Juncà SA, en honor al seu pare Miquel, que més endavant es convertiria en Juncà Gelatines SL, amb l'objectiu de produir productes derivats del col·lagen animal. Bàsicament la cola de fuster.

Josep, el més petit dels tres germans, que havia treballat de manyà i de mecànic, s'encarregà des del primer moment de la producció.

Enric, que era músic, va aportar el capital inicial (2000 pessetes, que avui dia equivaldrien a 1.382 euros) per fer les primeres inversions. En Salvador va continuar treballant a Barcelona.

Amb aquest capital, en Josep, que va deixar la seva feina, amb dos dipòsits vells d'oli de 220 litres va "fabricar" dues calderes de cocció, i amb unes parrilles, uns fogons de llenya, dues galledes de planxa, un parell de cassons, unes agulles imperdibles i uns quants motllos de planxa van ser els estris amb els que van poder començar. La seva mare, el seu pare i l'Enric hi dedicaven tot el temps que els permetia la seva primera feina.

Van ser sis anys de molts esforços, moltes hores de dur treball. Els dos primers no van anar

¹ Cas redactat en 2016 per Roser García Arnau i Pilar Lloret, amb la col·laboració d'Oriol Amat, Universitat Pompeu Fabra. Els autors agraeixen a Susana Domingo els suggeriments realitzats i a Ferran Juncà, Maria Juncà, Miquel Juncà i Trinitat González de Juncà Gelatines la informació facilitada.

gaire bé, ja que se'ls podria la producció. Poc després van descobrir els conservants que permetien que la producció fos comercialitzable. El negoci malauradament no donava ni per pagar un sou a nen Josep, la seva mare i l'Enric el mantenien; fins que poc a poc van aconseguir trobar els primers clients. Aviat van veure que necessitaven canviar d'ubicació, una fabrica més gran i on hi hagués molta aigua.

A finals de l'any 1953 després del viatge de nuvis d'en Josep inauguren la nova fàbrica. A partir d'aquí ja amb una "setmanada" de 250 pessetes (que avui dia equivaldrien a 140 euros). Durant aquells anys en Josep, i l'Enric que havia deixat la cobla l'any 1953, dedicaven tot el seu temps a l'empresa, treballant fins i tot dissabtes i diumenges.

Durant els anys següents consoliden l'empresa. S'incorpora a plena dedicació en Salvador que va deixar la seva feina a Barcelona.

Degut a l'aparició de les coles sintètiques plàstiques que es podien aplicar en fred, s'adonaren que calia evolucionar cap a la fabricació de gelatines alimentàries si no volien desaparèixer en el mig termini, com així va succeir amb les desenes de fabriques que existien en el mercat espanyol. Així ho feren i a finals de la dècada començaren a produir gelatina, tant d'origen oví com boví. Deu anys després, aconseguien posicionar-se com a la segona empresa espanyola, degut a la gran capacitat productiva que tenien. L'any 1965 van fer la primera exportació a Veneçuela.

Poc a poc ja es va incorporar la segona generació. L'any 1975 entra Maria (filla de Enric i biòloga) i l'any 1983 Miquel Juncà (fill de Josep i enginyer tècnic). L'any 1986, en Josep Juncà va demanar al seu fill Ferran Juncà, economista, en aquell moment gerent i professor del Col·legi Universitari de Girona, embrió de la futura UdG, que s'incorporés a la companyia. En Ferran va acceptar i va formar equip amb la seva cosina i el seu germà.

Els germans Ferran i Miquel comencen la internacionalització de la companyia. Una de les primeres mesures que va prendre en Ferran va ser substituir els clients que tenien (bàsicament revenedors) per clients finals i diversificar la producció utilitzant la pell de porc com a matèria primera, tot desenvolupant els hidrolitzats de gelatina, que ara es coneixen per col·lagen. Entren a formar part del GME (associació europea de la gelatina).

A principis dels anys 90, Juncà ja és una firma reconeguda al mercat espanyol i als principals mercats europeus. Totes aquestes actuacions porten l'empresa a un increment substancial dels marges.

L'any 92, en plenes olimpíades, en Josep i els seus dos fills, Ferran i Miquel, juntament amb quatre socis de Barcelona, funden Farmadiet Group, avui OPKO Health, per comercialitzar el col·lagen a nivell d'usuari final, amb les marques Artigel i Artivit.

2. EXPANSIÓ DE L'EMPRESA I MARXA DE FERRAN JUNCÀ

En molt pocs anys l'empresa va multiplicar les vendes i els beneficis per quatre. L'any 1993 l'empresa no tenia deutes i a caixa tenia 6 milions d'euros. Aquest mateix any, l'empresa facturava ja més de 7 milions d'euros, amb un benefici abans d'impostos de 2 milions d'euros. En aquells anys a la comarca es deia "Es més segur treballar a Juncà que a La Caixa".

Però els bons resultats van anar acompanyats de desavinences amb els tiets. En Ferran considerava que no es valorava prou la gestió i els esforços que esmerçaven tant ell com el seu germà i la seva cosina i va demanar que la nova generació, ja que estava contribuint d'una manera clara i decisiva al creixement i consolidació de l'empresa, rebés una retribució fixa de mercat i una retribució variable sobre beneficis.

Com que no es van entendre, l'any 1994, en Ferran va manifestar la seva voluntat de marxar de l'empresa familiar, cosa que va fer el primer de juny del 1994 a l'acceptar la Direcció General d'Haribo Espanya, oferta que li va fer Hans Jurgen Riegel, Conseller Delegat de la gran multinacional alemanya dels caramels. En Salvador, fill del germà gran, s'incorpora aquest mateix any a Juncà.

En pocs anys, Ferran va aconseguir transformar la filial espanyola de Haribo en una empresa que va passar de tenir 8 empleats a 500 empleats l'any 2006; i va passar d'unes vendes de poc més d'1 milió d'euros a 62 milions d'euros. Va estar a Haribo fins l'any 2006. Després va crear diverses empreses, que encara funcionen avui, IDEC SL, o Sadegel SL que gestiona una xarxa de vint gelateries artesanals.

L'any 1999 va morir l'Enric i l'any 2002 en Salvador. Poc més tard es va jubilar en Josep. Per tant, l'empresa quedava dirigida pels tres cosins Mariona, Salvador i Miquel, fills de cadascun dels tres germans fundadors.

A l'any 2000, Juncà Gelatines no només investigava en el camp alimentari buscant nous productes com la gelatina d'au, sinó que, a més a més, es preocupava pel medi ambient en tot el seu procés productiu i per la modernització i optimització d'aquest. Seguint en aquesta línia, van treure una nova gamma d'hidrolitzats de col·lagen, destinats a aplicacions dietètiques, molt beneficiosos per a la salut.

Els anys 2000 són molt importants per a l'empresa per diversos motius. D'una banda, s'inverteix en innovació i es crea el Departament de R+D, per tal d'ampliar la gama de productes amb la utilització de noves matèries primeres, com ara el peix i la pell de pollastre. Es va invertir en una planta de gelatina de peix a les Illes Feroès. Es compra una fàbrica de

gelatina a Anglaterra amb la idea d'instal·lar-la a Iran, s'inverteix en diferents projectes, tots a l'entorn del món de la gelatina, com la producció de paper de gelatina, urnes ecològiques, antigrafitis, es signa una *joint-venture* amb un grup Danès (BHI) per fer una nova empresa (PROCA) orientada a l'aprofitament conjunt de la matèria prima i producció de col·lagen funcional. Es crea també una nova empresa de cogeneració, per produir energia i es crea una empresa mixta amb La Rianxeira per aprofitar els caldos de peix que aquesta produïa.

3. DETERIORAMENT DE L'EMPRESA I CONCURS DE CREDITORS

A partir d'aleshores es va produir una cadena de fets que van perjudicar seriosament l'empresa. El 2004 es decideix incorporar un quart torn per tal d'augmentar la producció, però un problema amb la gestió de les aigües residuals va motivar que les autoritats locals els tanquessin l'abocament i els obliguen a treballar a mitja capacitat durant més de 6 mesos amb les negatives conseqüències sobre el compte d'explotació.

Bona part de les importants inversions en temes que s'allunyaven una mica del que era el *core business* de l'empresa, prioritzant aquestes en front d'inversions que haurien pogut millorar l'operativitat de la fàbrica de gelatines, no varen donar el resultat esperat (entre 6 i 7 milions d'euros en les inversions paral·leles com la compra de la fàbrica de gelatines a Anglaterra amb la idea de revendre-la, venda que no es va poder realitzar, la *joint-venture* amb els socis danesos que malauradament no va produir mai res i la van acabar tancant per les pèrdues acumulades. La manca de resultats en altres operacions i la fallida de la banca islandesa, sòcia en el projecte de les Feroès fa que es passi de tenir tresoreria sobrant a molts deutes l'any 2005)

Per tal de reduir costos van començar a fer menys manteniment, menys inversió a la fàbrica, descuidant el que havia estat des del primer moment el *core business* de l'empresa, la fàbrica de gelatina i col·lagen. Aquell mateix any, per a generar caixa, es van vendre terrenys de la família per valor de 5 milions d'euros. El 2006 es perd el primer client en facturació (més del 25%).

Coincidint amb l'inici de la crisi financera global del 2008, l'empresa entra en pèrdues i manca de liquiditat. Per una banda, el mercat interior xinès va obrir les seves portes al mercat exterior, homologant els principals escorxadors i sales de desfer espanyols, aquesta homologació va possibilitar l'exportació massiva de carn i derivats carnis com la cotna de porc, arribant a multiplicar-se per tres el seu preu.

Per altra banda, degut a la crisi financera global, conjuntament amb una agressiva política de preus feta per Gelita i Rousselot, dos de les principals empreses del sector per evitar l'entrada

de una nova empresa de capital holandès al mercat (ECONDIS), el preu de venda de la gelatina va disminuir de 6 euros, novembre l'any 2008, a 3 euros el quilo el març de l'any 2009.

En altres paraules, mentre que el preu d'adquisició de matèries primeres augmentava, el preu de venda de la gelatina disminuïa. A més a més, aquesta crisi també va comportar que hi hagués dificultat per obtenir finançament a curt termini. Totes els bancs els van girar l'esquena.

A partir del 2007 s'intenta establir converses serioses amb BHJ (soci a PROCA), i amb diferents competidors com Rousselot, Gelita, Quinghai Gelatines i Sterling. També es mira cap al mercat més vertical amb converses amb Fuertes i Valls Company, per tal de buscar solucions via partners, fusions o venda de la Companyia. Davant de la impossibilitat d'aconseguir cap acord, l'any 2009 entren en contacte amb els serveis d'Aldgate, Frade i Bellvehi per finalment reestructurar els òrgans de l'empresa i decidir anar al Concurs de Creditors i a un Expedient de Regulació d'Ocupació (ERO) per manca de matèria prima. Aquell any es van perdre 1.860.000 euros.

Així ,els mals resultats i les pèrdues corresponents (10 milions d'euros en pocs anys), van provocar la necessitat de presentar un ERO temporal per a tota la plantilla i el concurs de creditors en març del 2010. Poc abans, l'any 2009 van convertir en capital un préstec de 5 milions d'euros de la família, però no va servir de gaire.

Anaven directes a la liquidació. El més sorprenent d'aquesta evolució és que en aquells anys (amb l'excepció de 2009) tots els seus competidors anaven molt bé, augmentant vendes i beneficis, ja que la producció mundial de gelatina estava experimentant creixements importants del 3% al 5% anual.

A l'annex s'acompanyen els balanços, comptes de resultats i ràtios de l'empresa. Convé destacar que en aquests anys, els informes d'auditoria d'Auditoria i Control Auditors, SL tenien opinió favorable amb excepcions no quantificades que afectaven a la valoració dels estocs (per possible deteriorament no comptabilitzat i per insuficient amortització de l'actiu no corrent).

4. PRODUCTES I APLICACIONS

La gelatina és un producte destinat al consum humà que s'obté mitjançant la hidròlisi parcial del col·lagen d'origen animal. Es doncs una proteïna pura de color blanc, lleugerament groguenca i de gust i olor neutres, la gelatina no conté ni greixos, ni colesterol ni carbohidrats. En canvi, conté un total de 18 aminoàcids, incloent-t'hi 7 d'essencials per a la vida humana.

La gelatina es un producte que té efectes beneficiosos per als ossos i per les articulacions alhora que un ingredient multifuncional ideal per a nombroses aplicacions ja que té capacitat de gelificar, espessir, estabilitzar, incorporar aire, formar pel·lícula, aglutinar i retenir la humitat i és compatible

amb altres hidrocol.loides (www.gelatine.org).

L'hidrolitzat de col·lagen es forma mitjançant un procés d'hidròlisi a partir de col·lagen de tipus 1 (el mateix col·lagen que forma els ossos i la pell dels éssers humans). És un producte natural que conté més d'un 97% de proteïna. És utilitzat com un regulador de teixits, ja que incrementa la síntesi de macromolècules en la matriu extracel·lular del cartílag. El col·lagen forma l'estructura dels teixits del sistema locomotor, especialment els elements de l'articulació (cartilags, lligaments i tendons) i del sistema de protecció d'aquests, com ara la pell.

Després d'un procés previ de rentat, maceració i purificació, la matèria primera es submergeix en aigua molt calenta, per així extreure la fracció de col·lagen, que es dissol en ella. Finalment, el col·lagen se sotmet a una sèrie d'operacions físiques totalment naturals: filtració, desmineralització, concentració, esterilització i assecat.

Els productes que ofereix Juncà Gelatines són una àmplia gamma de gelatines i hidrolitzats. Pel que fa a la gelatina, aquesta es divideix en gelatina alimentària (confitera, les populars "xuxes" àrniques, begudes, restauració, pastisseria, vins, indústria del peix, productes derivats de la llet...) i farmacèutica (càpsules, toves i dures, esponges hemostàtiques, comprimits, supositoris, substituïts del sèrum sanguini, encapsulació de vitamines, etc).

D'altra banda, també trobem dos tipus d'hidrolitzat: l'hidrolitzat de gelatina alimentari PROTESOL F (iogurts, postres fredes, cremes, brous, embotits) i l'hidrolitzat de col·lagen dietètic PROTESOL D (complement nutricional). Darrerament l'empresa ha tret al mercat el Colvitae, El Colvitae Beauty i el Sport per tal d'arribar directament al consumidor final.

Al sector de les gelatines, hi ha 10 empreses a Europa (que fabrica i consumeix més de la meitat de la producció mundial) i una trentena d'empreses a tot el món, tot i que quasi el 80% de la producció està en mans de dos empreses: Gelita (Alemanya) i Rousselot (inicialment francesa i ara nord-americana). La producció mundial es d'unes 400.000 tones de gelatina.

Les gelatines i hidrolitzats que produeix l'empresa es classifiquen en aquests quatre grups:



- **Gelatina alimentària:** s'utilitza per a fer dolços, postres (sorbets, merengues, cremes, etc.), productes làctics (iogurts, mousse, batuts, gelats, etc.), begudes (suc, vins, etc.).

- **Gelatina farmacèutica i cosmètica:** s'utilitza per elaborar càpsules toves o dures així com també per recobrir vitamines, ja que la gelatina és un ingredient molt versàtil que permet formar pel·lícules, crear gels reversibles i, a més, té propietats adhesives. I també per a la cura diària del cos (cremes, locions, xampús, pintallavis, mascaretes i condicionadors, entre d'altres) i per a la prevenció dels signes de l'envelliment. Pel que fa als cabells, l'hidrolitzat de col·lagen els hidrata, els retorna la salut i la lluminositat, especialment després de tractaments químics, com ara tints o permanents. L'hidrolitzat de col·lagen hidrata la pell, li retorna la seva elasticitat natural i evita l'aparició d'arrugues.
- **Hidrolitzat de Gelatina Alimentari PROTESOL F:** s'utilitza en molts aliments com iogurts, postres fredes, cremes, brous, embotits. També s'utilitza per a l'alimentació de mascotes degut al seu alt contingut proteic com un suplement dietètic per millorar el funcionament de les articulacions, la densitat dels ossos, contra la progressió de la osteoporosis i per reduir el dolor i millorar la mobilitat d'aquells animals que pateixen artritis.
- **Hidrolitzat de col·lagen Dietètic PROTESOL D:** És un nutrient natural. Es caracteritza per la seva neutralitat organolèptica i la seva puresa i qualitat microbiològica. Prendre de forma continuada aquest producte millora la funció de les nostres articulacions i la qualitat de vida. S'utilitza com a complement nutricional en begudes nutritives o esportives, barretes de cereals, begudes funcionals, etc.

QÜESTIONS PER A LA DISCUSSIÓ:

1. Anàlisi dels estats financers de Juncà Gelatines per a identificar fortaleeses i febleses.
2. Anàlisi des de la perspectiva d'una entitat de crèdit.
3. Factors que expliquen el fracàs de l'empresa.
4. Proposta de mesures per a la millora de l'empresa.

Annex. Informació financera

Figura 1. Balanços de situació consolidats de Juncà Gelatines (anys 2004-2009) en euros i percentatges i del sector. **Font:** Elaboració pròpia a partir de dades SABI.

	Mitjana sectorial ² % (2009)	2009	%	2008	%	2007	%	2006	%	2005	%	2004	%
Actiu no corrent	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
Immobilitzat 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
Immobilitzat 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
Altres actius no corrents	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
Actiu corrent	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
Existències	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
Deutors	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
Altres actius corrents	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 Actiu	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
Patrimoni net	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
Altre patrimoni net	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
Passiu no corrent	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
Deute a llarg termini	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
Altres passius no corrents	6,05	0	0,00	5.087.449	32,23	43.634	0,24	43.634	0,21	131.811	0,79	n.d.	
Passiu corrent	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
Préstecs a curt termini	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
Creditors	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
Altres passius corrents	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 patrimoni net i passiu	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
Fons de maniobra		-446.999		419.917		5.422.665		5.665.547		5.804.478		6.288.352	
Número de treballadors		78		78		85		94		99		102	

² Les mitjanes sectorials s'han obtingut dels informes anuals de Ràtios Sectorials de l'ACCID (www.accid.org). La mitjana està calculada a partir de les empreses amb beneficis del sector que tenen un import anual net de vendes superior a 10,8 milions d'euros.

	Mitjana sectorial % (2009)	2009	%	2008	%	2007	%	2006	%	2005	%	2004	%
COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS													
Import net xifra de vendes (+)	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
Ingressos d'exploració (=)	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
Consum de mercaderies i matèries (-)	-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
Marge brut (=)	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
Despeses 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
Dotacions per amortitz.d'immobil. (-)	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
Altres despeses d'exploració (-)	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
Ingressos financers (+)	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
Despeses financeres (-)	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
Resultats extraordinaris	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1.816.337	-9,71	+2.043.335	+14,33
Impost de Societats	1,56	+558.329	+3,98	+615.000	+3,3	+1.166.908	+7,04	-180.928	-1,08	-	-	-	-
Resultat de l'exercici (=)	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
Flux de caixa		-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. Comptes de pèrdues i guanys consolidats de Juncà Gelatines (anys 2004-2009) en euros percentatges i del sector.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades SABI.

	Mitjana sectorial (2009)	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Liquiditat							
Liquiditat (Actiu corrent / Passiu corrent)	1,01	0,94	1,06	1,30	1,20	1,42	1,26
Fons de maniobra / Vendes	0,11	-0,03	0,02	0,33	0,34	0,31	0,44
Fons de maniobra / Total actiu	0,12	-0,03	0,03	0,30	0,27	0,35	0,37
Endeutament							
Endeutament (Passiu / Actiu)	0,81	0,52	0,79	0,75	0,80	0,76	0,59
Qualitat del deute (Passiu corrent / Passiu)	0,46	0,90	0,55	0,56	0,62	0,54	0,83
Cobertura de despeses financeres (BAII / Despeses financeres)	2,62	-4,84	-6,48	-0,91	1,56	-3,35	-12,85
Gestió d'actius							
Rotació de l'actiu (Vendes / Actiu)	1,06	0,93	1,18	0,91	0,81	1,11	0,83
Rotació de l'actiu no corrent (Vendes / Actiu no corrent)	1,70	1,67	2,20	1,99	1,98	2,62	2,16
Rotació de l'actiu corrent (Vendes / Actiu corrent)	2,84	2,12	2,55	1,66	1,37	1,93	1,35
Rotació d'existències (Consums / Existències)	7,95	2,85	5,87	1,46	0,99	2,06	1,82
Terminis							
Cobrament (Clients / Vendes)*365	45	39,44	58,59	90	98	80	136
Pagaments (Creditors comercials / Consums)*365	32	260,35	134,81	92	131	62	83
Rendibilitat i autofinançament							
Rendibilitat econòmica (ROI) (BAII / Actiu)	0,06	-0,12	-0,11	-0,02	0,02	-0,05	-0,15
Rendibilitat financera (ROE) (Benefici net / Patrimoni net)	0,21	-0,18	-0,44	0,10	0,01	-0,73	-0,08
Ràtios operatives							
Vendes / Número de treballadors (dades en milers d'euros)	0,68	179,81	238,87	193,77	177,87	188,02	139,78
Benefici net / Número de treballadors (dades en milers d'euros)	0,03	-16,70	-18,40	5,31	0,24	-30,10	-5,84
Despeses de personal / Número de treballadors (dades en milers d'euros)	0,09	39,49	38,56	38,99	37,24	35,05	31,07

Figura 3. Principals ràtios economicofinanceres de Juncà Gelatines (anys 2004-2009) i del sector.

Font: elaboració pròpia a partir de dades SABI.

JUNCÀ GELATINES (B): De la sortida del concurs de creditors a l'actualitat³

1. LA SORTIDA DEL CONCURS DE CREDITORS

Enmig del concurs de creditors, tothom es preguntava en quin moment s'anunciaria el tancament de l'empresa.

Tots els proveïdors reclamaven cobrar al comptat i com que el crèdit estava tancat, no hi havia diners per a poder aconseguir matèria primera.

Per tal de superar el concurs de creditors, primerament va caldre convèncer el jutge que es podria seguir un pla de viabilitat a llarg termini; capaç de retornar el deute. Poc després, al mateix 2011, es va suspendre l'ERO i es va aconseguir superar el concurs de creditors (veure annex). Però l'empresa estava completament descapitalitzada i sense accés al crèdit bancari. Tots els immobles ja estaven hipotecats.

El novembre del 2011, en Ferran Juncà es reincorpora de nou a l'empresa com a director general.

Poc a poc va anar millorant l'organització de l'equip humà. Amb el compromís del Consell de Família de no invertir en cap altre negoci que no fos el propi de la gelatina, va començar per intentar entendre la fàbrica, parlant amb els operaris i prenent decisions no fàcils com posar com a cap de producció un operari compromès com Hossein Mohammadzadeh, treballador iranià que portava anys a l'empresa. En Ferran també dedicava molt de temps a motivar la plantilla, intentant-los convèncer que si milloraven la productivitat tornarien a ser viables, es generarien beneficis i amb ells la millora de les condicions de treball de tots. Els dos grans objectius eren formar i agrupar al seu voltant un bon equip i trobar finançament per poder tirar endavant el seu pla de viabilitat, el seu projecte.

En Ferran se'n va anar a buscar finançament arreu del món emprant així un pelegrinatge per l'Índia i l'Iran, fins a trobar un inversor iranià, conegut d'en Hossein, que els va prestar 500.000

³ Cas redactat en 2016 per Roser García Arnau i Pilar Lloret, amb la col·laboració d'Oriol Amat, Universitat Pompeu Fabra. Els autors agraeixen a Susana Domingo els suggeriments realitzats i a Ferran Juncà, Miquel Juncà i Trinitat González de Juncà Gelatines la informació facilitada.

euros. Amb l'aportació d'aquest últim i el suport de la família Juncà, va aconseguir un crèdit participatiu d'1.150.000 euros. El director general va aplicar aleshores un pla de viabilitat a cinc anys, basat en la millora de la capacitat productiva i l'augment de la productivitat i obrir-se a nous mercats. El 2012 va ser un any molt complicat amb ERES i molts problemes de liquiditat. Juntament amb la Directora Financera van decidir sanejar l'actiu prenent algunes decisions com deteriorar la maquinària de CRODA, l'empresa que s'havia comprat al començament del nou mil·lenni (1,5 milions d'euros). Les pèrdues aquell any van ser de més de 2M€.

També es van portar a terme mesures importants com les següents:

-Factor humà: Obtenció del suport i implicació per part dels treballadors. Com que no hi havia diners per acomiadar comandaments intermedis que no funcionaven, es va començar per fer canvis a nivell d'operaris, apostant per les persones. Es va demanar que tots s'impliquessin a fer suggeriments de millora. Això que en els anys anteriors no es feia, va ser un gran motor de millora de la productivitat.

La reincorporació de l'actual directora comercial i d'exportació Magdalena Drotz, que ja havia treballat amb en Ferran, el seu treball incansable per recuperar vells clients i obrir el mercat cercant nous horitzons, va fer possible anar consolidant les vendes, a l'hora que el departament financer capitanejat per la Trinidad González feia malabarismes per tal de anar fent possible els pagaments i el control financer.

El juliol de 2013 el pla comença a donar els seus fruits, per primera vegada en molts anys el compte d'explotació té resultat positiu. Malgrat tot, els beneficis generats en el segon semestre no van ser suficients per eixugar les pèrdues del primer, presentant uns resultats negatius de 600.000€. Paral·lelament es treballa el tema del finançament, es demana un crèdit REINDUS al Ministeri d'Indústria, que en prevaler la innovació i la millora productiva és atorgat contra tot pronòstic el desembre del 2013. A mesura que es va generar tresoreria es van poder acomiadar aquells directius i quadres que no encaixaven en l'equip del nou Director General.

El setembre del 2014 es va incorporar Albert Casanovas com a director de fàbrica. L'Albert havia col·laborat amb en Ferran en l'etapa d'Haribo i en els primers mesos del 2012 va anar a ajudar-lo sense cobrar, car no hi havia diners per contractar-lo.

Havien entrat ja en el camí dels beneficis, però quedava clar que el fet de no disposar d'un cinquè torn i haver de parar quatre o cinc vegades per donar les justes vacances a tots els operaris, els mesos que es parava es perdien diners. Malgrat tot, el 2014 ja va acabar amb un EBITDA positiu de més de 1 milió d'euros. Es torna a demanar un REINDUS per un import de 1.600.000€ que és concedit.

En Ferran proposa a la Junta i a tots els treballadors la creació d'un cinquè torn, proposta agosarada ja que si per falta de matèria prima o per problemes mecànics la fàbrica havia de parar, els costos i les pèrdues haurien estat més importants.

Finalment tothom va assumir el risc i es contracten 10 persones més per tirar endavant el cinquè torn que permet a l'empresa funcionar 24 hores durant els 365 dies de l'any. El resultat va ser un tancament del 2015 doblant l'EBITDA del 2014.

En 2016 ja hi ha cent treballadors entre directes i indirectes. Amb els primers beneficis, s'ha implantat uns incentius, una retribució variable lineal per a tots els empleats i s'ha dotat a tots els 100 col·laboradors de la Companyia d'un pla de Salut.

-Equip directiu: S'ha apostat per la professionalització. En aquests moments, a part de la direcció general, tant la Direcció Financera, Producció, Comercial i Compres són persones alienes a la família

-Finances: Des del punt de vista financer han estat anys molt complicats. Trinitat González, la directora financera, no ho ha tingut fàcil. L'única manera de poder finançar-se era descomptant pagarés i similars a través de clients, treballadors, socis i d'altres persones físiques, ja que a l'empresa la banca li va tancar l'aixeta de circulat per import de 3.500.000 euros. El 2012 es va fer una neteja d'actius deteriorats. Com ja s'ha esmentat, van aconseguir diversos préstecs REINDUS del Ministeri d'Indústria, l'any 2013 de 0,5 milions euros; i l'any 2015 de 1,6 milions d'euros, ambdós a tornar en 10 anys. A més, l'any 2015 l'Institut Català de Finances (ICF) juntament amb el Banc Sabadell els proporcionaven 300.000 euros cadascun. El 2015, també es va capitalitzar el préstec participatiu de la família de 1.150.000 d'euros.

-Inversions: Entre 2013 i 2015 s'inverteixen 4 milions d'euros en la millora de la producció i la internacionalització. També s'inverteix en mesures d'estalvi energètic i en l'adquisició de nova tecnologia per tal d'augmentar la productivitat. Un resultat molt important és que van aconseguir passar d'una productivitat del 15% al 18% (increment de la productivitat en un 20%) en relació a kilograms de gelatina obtinguda per kilogram de conna (pells dels animals). Actualment, per cada 100 kilograms de conna obtenen 18 kilograms de gelatina.

-Nous mercats: En 2013, com ja s'ha esmentat, s'incorpora Magda Droz per a obrir mercats. Poc després s'aconsegueix l'ampliació de mercats a Amèrica, Àsia i Orient Mitjà. Al juliol de 2013, l'empresa ja genera beneficis per primer cop en molts anys. Actualment, el 70% de les vendes són exportacions. El 80% de la venda va a alimentació i el 20% a la indústria farmacèutica i dietètica.

-Innovació: Ara acaba de treure una nova gamma de productes (Colvitae) que son suplement

nutricionals per a millorar la salut i les articulacions d'esportistes (Colvitae Sport) i persones que volen vida millorar el cos (Colvitae Beauty).

L'empresa va tocar fons el 2012, però el pla de viabilitat va començar a sorgir efecte i a partir de l'any 2014 l'empresa va començar a obtenir beneficis. Així doncs, Juncà Gelatines aconseguia tancar el 2015 amb més d'un milió de beneficis bruts i exportant un 63% de la seva producció principalment a Europa, de la qual es destinava un 80% al sector de l'alimentació domèstica, restauració i industrial, mentre que un 20% al de la indústria farmacèutica i dietètica. En 2015, un cop auditats els comptes aconseguixen les primeres pòlisses de crèdit en molts anys.

Actualment, és l'únic fabricant de gelatines espanyol i té un accionariat 100% català.

2. MODEL DE NEGOCI

Una de les claus del ressorgiment és el model de negoci (veure figura 4).

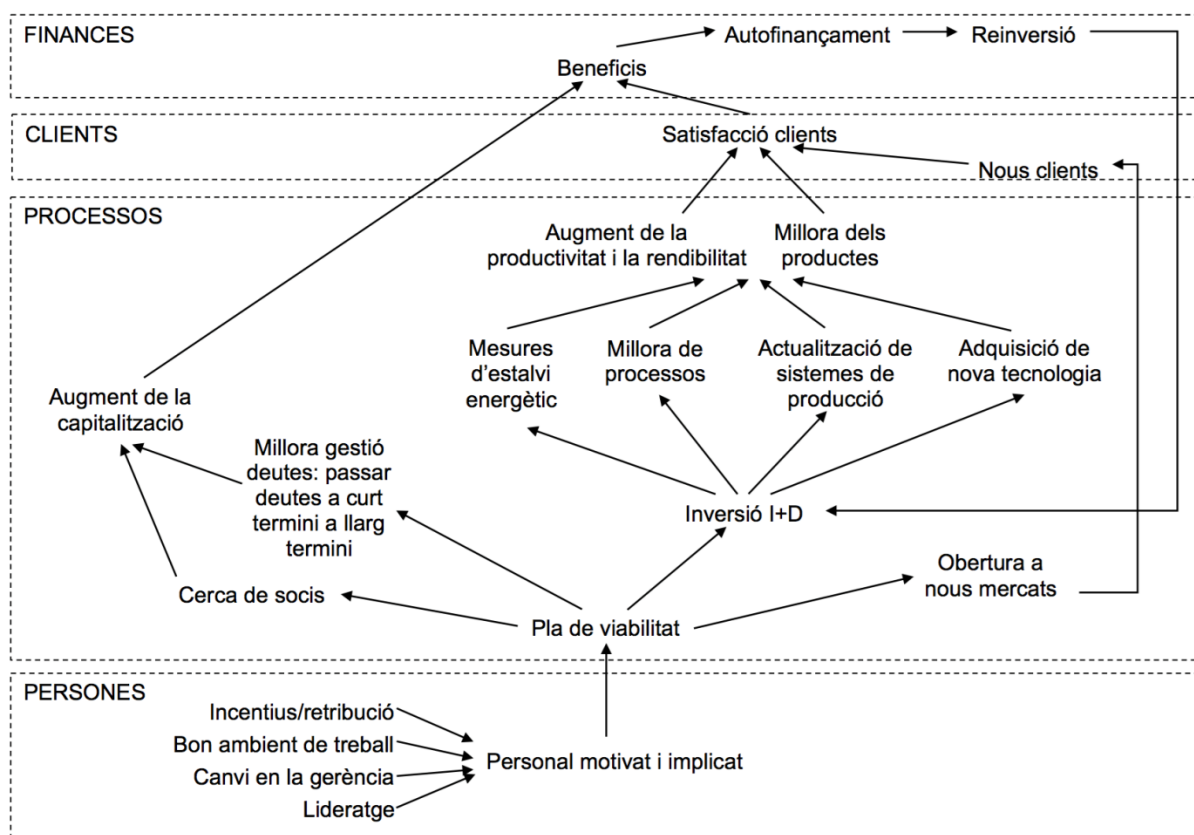


Figura 4. Model de negoci de Juncà Gelatines

En matèria de qualitat, l'empresa disposa les certificacions ISO 9001:2008 i ISO 2200:2005.

En els darrers anys, s'ha reduït considerablement l'impacte mediambiental amb projectes relacionats amb l'ús de l'aigua, el tractament de les aigües residuals i la modernització del sistema de fabricació (projecte LIFE –LIFE 4 ENV/ES/000224-JELLY).

Tot això, sumat al pla de viabilitat a cinc anys vista que va elaborar Ferran Juncà, basat en la innovació, flexibilitat de servei i productes a mida, la qualitat, l'obertura a nous mercats i la qualitat de servei va donar lloc a la millora dels productes, la productivitat, rendibilitat i reinversió de beneficis. Això es va traduir en un augment de la quota de mercat i, finalment, en l'augment dels beneficis i l'autofinançament. Actualment, és el fabricant de gelatina més gran amb capital exclusivament nacional. Produeix 4.600 tones de gelatina/any (3.500 l'any anterior) i 1.400 tones d'hidrolitzats de col·lagen/any (700 l'any anterior).

Per al 2016 s'esperen unes vendes de 24,5 milions d'euros. Des de finals de 2016, l'empresa esta rebent moltes ofertes de compra i la majoria de bancs ja els ofereixen finançament de nou. A nivell de socis, l'empresa segueix sent propietat de les tres branques familiars que tenen cadascuna un 33% del capital.

A continuació, es mostren els balanços de situació, els comptes de pèrdues i guanys i les ràtios més rellevants de Juncà Gelatines dels anys 2012 a 2015. A l'annex s'acompanyen els balanços, comptes de resultats i ràtios de l'empresa. Convé destacar que l'any 2015 va ser el primer any en què l'informe d'auditoria d'Auditoria i Control Auditors, SL tenia una opinió favorable i sense excepcions.

3. PERSPECTIVES DE FUTUR

Pel que fa als propers anys, Ferran Juncà expressa el desig de *“Seguir millorant la fàbrica, la productivitat i l'excel·lència en la producció; consolidar la internacionalització de les vendes de la companyia; seguir apostant per l'equip humà de l'empresa i enfortir la base financera de la companyia”*.

La previsió és que els beneficis obtinguts serveixin per a millorar l'autofinançament de l'empresa, ja que com ha succeït fins ara, no està previst per ara pagar dividendes.

Un factor que pot ajudar és que les perspectives del sector a nivell mundial apunten que hi haurà un creixement important en la producció de gelatines. Segons un informe de Gran View Research, consultora nord-americana, la producció mundial que va ser de 412.700 tones l'any 2015, s'espera que creixi fins les 651.700 tones l'any 2024, amb una taxa de creixement anual de 5,3%.

QÜESTIONS PER A LA DISCUSSIÓ:

1. Anàlisi dels estats financers de Juncà Gelatines per a identificar fortaleeses i febleses.
2. Anàlisi des de la perspectiva d'una entitat de crèdit.
3. Comparació de la situació actual amb la situació abans del concurs.
4. Valorar les expectatives de futur de l'empresa.

Annex 1. Informació financera

	2015	%	Mitjana Sector ⁴	2014	%	2013	%	2012	%	2010	%
Actiu no corrent	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
Immobilitzat intangible	55.427	0,41		60.636	0,55	180.636	1,54	53.409	0,51	482.826	3,61
Immobilitzat 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
Altres actius no corrents	898.548	6,62		1.003.448	9,07	1.256.083	10,69	1.145.818	10,93	3.098.394	23,14
Actiu corrent	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
Existències	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
Deutors	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
Altres actius corrents	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 Actiu	13.565.494	100,00	100	11.064.405	100,00	11.749.639	100	10.485.372	100	13.392.063	100
Patrimoni net	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
Reserves i resultat exercici	3.418.143	25,20		1.871.378	16,91	-3.574.233	-30,42	-2.880.778	-27,47	34.168	0,26
Passiu no corrent	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
Deute a llarg termini	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
Préstec participatiu família	160.697	1,18	9,65	1.441.051	13,02	22.345	0,19	22.345	0,21		
Passiu corrent	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
Préstecs a curt termini	1.327.809	9,79	7,84	1.263.749	11,42	n.d.		n.d.		1.048.027	7,83
Creditors	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
Altres passius corrents	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 patrimoni net i passiu	13.565.494	100,00	100	11.064.405	100,00	11.749.639	100	10.485.372	100	13.392.063	100
Fons de maniobra	1.630.277			560.619		4.090,58		2.429		-171.753	
Número de treballadors	84			73		65		70		71	

Figura 5. Balanços de situació consolidats de Juncà Gelatines en euros i percentatges i del sector en percentatges. **Font:** Elaboració pròpia a partir dades SABI.

⁴ Les mitjanes sectorials corresponen a 2014 i s'han obtingut dels informes anuals de Ràtios Sectorials de l'ACCID (www.accid.org).

	2015	%	Mitjana Sectorial % (2014)	2014	%	2013	%	2012	%	2010	%
COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS											
Import net xifra de vendes (+)	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
Ingressos d'exploració (=)	23.160.235	100,00	100	20.676.262	100,00	18.018.269	100	17.013.207	100	13.815.493	100
Consum de mercaderies i matèries (-)	-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
Marge brut (=)	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
Despeses 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
Dotacions per amortitz. d'immobil. (-)	-395.661	-1,71	-3,52	-497.516	-2,41	-504.352	-2,80	-621.582	-3,65	-842.821	-6,10
Altres despeses d'exploració (-)	-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
Ingressos financers (+)	+17.095	+0,07	+1,39	+4.530	+0,02	+12.405	+0,07	+4.431	+0,03	+471	0,00
Despeses financeres (-)	-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
Impost de Societats	-350.326	1,51	-0,89	-216.257	-1,05	+46.996	+0,26	+1.604	+0,01	0	0
Resultat de l'exercici (=)	835.429	3,61	3,7	310.496	1,50	-654.259	-3,63	-3.525.732	-20,72	-1.298.366	-9,40
Flux de caixa	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. Comptes de pèrdues i guanys consolidats de Juncà Gelatines en euros i percentatges i del sector en percentatges. **Font:** Elaboració pròpia a partir de les dades SABI.

Figura 7. Principals ràtios economicofinanceres de Juncà Gelatines i del sector. **Font:** Elaboració pròpia

	2015	Mitjana sectorial	2014	2013	2012	2010
Liquiditat						
Liquiditat (Actiu corrent / Passiu corrent)	1,33	1,06	1,12	1,31	1,21	0,52
Fons de maniobra / Vendes	0,07	0,02	0,03	0,00	0,00	-0,01
Fons de maniobra / Total actiu	0,12	0,02	0,05	0,00	0,00	-0,01
Endeutament						
Endeutament (Passiu / Actiu)	0,65	0,57	0,77	0,81	0,72	0,56
Qualitat del deute (Passiu corrent / Passiu)	0,56	0,69	0,57	0,52	0,54	0,93
Cobertura de despeses financeres (BAII / Despeses financeres)	9,90	3,34	4,72	-11,58	-1,58	-5,46
Gestió d'actius						
Rotació de l'actiu (Vendes / Actiu)	1,71	1,90	1,86	1,53	1,62	1,03
Rotació de l'actiu no corrent (Vendes / Actiu no corrent)	3,30		3,62	3,43	3,06	1,42
Rotació de l'actiu corrent (Vendes / Actiu corrent)	3,53	2,61	3,82	2,77	3,45	3,78
Rotació d'existències (Consums / Existències)	4,98	5,95	5,10	4,70	5,68	4,24
Terminis						
Cobrament (Clients / Vendes)*365	33,40	60,86	45,40	57	48	41
Pagaments (Creditors comercials / Consums)*365	100,73	53,43	103,17	27	37	85
Rendibilitat i autofinançament						
Rendibilitat econòmica (ROI) (BAII / Actiu)	0,10	0,05	0,06	-0,06	-0,21	-0,08
Rendibilitat financera (ROE) (Benefici net / Patrimoni net)	0,17	0,09	0,12	-0,29	-1,18	-0,22
Ràtios operatives						
Vendes / Número de treballadors (dades en milers d'euros)	275,60	336,58	281,54	277,20	243,04	194,42
Benefici net / Número de treballadors (dades en milers d'euros)	9,95	12,44	4,25	-10,07	-50,37	-18,29
Despeses de personal / Número de treballadors (dades en milers d'euros)	41,83	42,39	37,66	41,05	37,13	36,59

a partir de les dades SABI.

Annex 2. Informació sobre el procés concursal (Font: Informe d'auditoria de comptes 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.