

Informe de la fusión por absorción de P. Llinares, S.A. sobre Gibralfaro Pesca, S.L.

1 de enero de 2020

OBJETO:

El objeto del presente informe es la explicación de los motivos por los que se recomienda la fusión por absorción por parte de la mercantil P. Llinares, S.L. (Llinares) con CIF B11234986 sobre la mercantil Gibralfaro Pesca, S.L. (Gibralfaro) con CIF B93285831.

Actualmente Llinares es el propietario del 49% de las participaciones de Gibralfaro, el objetivo es fusionar ambas compañías en la primera mitad de 2020.

ANTECEDENTES:

El día 10 de octubre 2012 Llinares compró el 49% de las participaciones de Gibralfaro en la escritura pt 812 D. Pilar Bermúdez de Castro, quedando el 51% restante en propiedad de D. Pedro Llinares.

SITUACIÓN ACTUAL:

Las últimas CCAA depositadas, las del ejercicio 2018 presentan un patrimonio neto de Gibralfaro de **819.445,13 €**, con una cifra de negocio de casi 19 millones de euros, y un rdo. De **283.178,62 €**.

Durante el ejercicio 2019, la situación de la empresa ha sufrido un deterioro significativo por varias razones:

- Aumento de la competencia
- Deterioro del stock por bajadas en los precios de mercado del producto estocado
- Aumento de los costes de explotación, principalmente laborales
- Aumento de la morosidad

Desde el mes de agosto de 2019, los accionistas de referencia de Gibralfaro exigieron al equipo gestor un cambio en el modelo de dirección al comprobar un deterioro significativo y rápido del resultado del negocio. En especial el valor del stock y la reducción de la cifra de negocio y del margen comercial.

A cierre del ejercicio 2019 se esperan unas pérdidas de **-586.331,26 €** Y un patrimonio neto de **233.113,87 €**. El Pasivo corriente a 31/12/2019 asciende a 5.933.406,31 € y el activo corriente 5.888.722,29 €, siendo por tanto el ratio de liquidez de 0,9924, indicativo de posibles tensiones para afrontar sus compromisos a corto plazo.

Una vez analizada la situación de Gibralfaro, se ha optado por sugerir que se ponga en marcha una fusión de ambas empresas (Llinares y Gibralfaro) como la mejor forma de dar continuidad a ambos negocios aprovechando y optimizando ambas estructuras organizativas.

El presente informe de fusión quiere profundizar en las medidas a implementar para tal fin.

ALCANCE DE LA FUSIÓN

El alcance de la fusión implica un cambio significativo en el modelo de negocio de Gibralfaro, debido a los malos resultados y después de constatar una estrategia equivocada, hay que asumir el modelo de negocio y la estrategia de Llinares en todos y cada uno de los aspectos funcionales y organizativos, que se ha demostrado que obtiene mejores resultados:

1. Cambios en la estructura Organizativa y Funcional
2. Cambios en la estrategia comercial y de distribución
3. Cambios económicos-financieros
4. Cambios en el sistema de gestión informático o ERP y administrativos

1. Cambios en la Estructura Organizativa y Funcional:

La actual estructura organizativa de Gibralfaro se basa en un gerente que tiene responsabilidad directa en el resto de las áreas, y es quien reporta al órgano de administración. Después de constatar que no ha funcionado, se ha decidido profesionalizar la gestión y que cada responsable de Llinares sea quien supervise la gestión de la misma área en Gibralfaro.



Organigrama Gibralfaro



Organigrama P. Llinares

Las principales áreas funcionales que serán asumidas directamente por los responsables de Llinares tras la fusión serán:

- **Financiera – Administrativa:**

La situación financiera de Llinares es muy robusta, con muy poco crédito bancario, tiene una sólida situación financiera que le permitirá afrontar la fusión con garantías de éxito. No obstante, se buscará reducir el actual volumen de existencias en Gibralfaro para reducir tanto la inmovilización financiera como sus costes.

Se asumirán las responsabilidades en el área de RRHH, nóminas, cumplimiento del convenio, etc.

Se ha desarrollado un sistema de control económico más exhaustivo que el que había en Gibralfaro, para controlar todos los costes de explotación. Se preparará un presupuesto de cada área y se establecerán unos indicadores de gestión para controlar las desviaciones sobre el presupuesto y tomar medidas de forma más ágil y rápida.

Se asumirá la supervisión de las tareas administrativas más significativas, en especial la facturación y control del cobro a los clientes. Esto será más sencillo al implantar en Gibralfaro tras la fusión el sistema de Gestión Empresarial (ERP) de Llinares.

- **Comercial:**

Se va a modificar sustancialmente la estrategia comercial, asumiendo como prioritaria la venta y distribución a cliente final (Restaurantes, hoteles, etc..), aunque no se quiere

perder al cliente mayorista tradicional de Gibralfaro, al que se le va a seguir prestando servicio, la estrategia comercial se basa en el desarrollo de la cartera de clientes directos, esto implica fundamentalmente ampliar el número de referencias y el servicio de distribución, pero también permitirá ampliar el margen comercial para sostener los gastos, el actual modelo es deficitario y esperamos volver a los beneficios.

- **Operaciones:**

La dirección será asumida desde Llinares, se modificarán los flujos de trabajo, los turnos y el modelo de distribución. Incrementando el número de referencias, el número de líneas por albarán e incluyendo rutas de reparto que actualmente se hacen desde Llinares. La localización de Gibralfaro es una ventaja competitiva que se quiere explotar en la empresa una vez fusionada ya que el centro de trabajo de Málaga permitirá dar mejor servicio a los clientes de la provincia y unos menores costes operativos.

- **Compras:**

La dirección de este departamento clave será asumida por el responsable de compras de Llinares, al cambiar el modelo de negocio de mayorista a distribución, las necesidades de aprovisionamiento también cambiarán. Uno de los objetivos es reducir el nivel de stock y ajustarlos a los niveles de Llinares para reducir la inmovilización financiera y los costes asociados.

El aumento del tamaño de Llinares y de su capacidad de compra, se considera también una oportunidad para mejorar condiciones de compra y servicio de los proveedores y la obtención de sinergias en la explotación que permitan un mejor resultado.

- **Calidad:**

En especial se asumirá la responsabilidad de obtener y mantener las certificaciones ISO y de Calidad, así como el manual de Autocontrol.

Se hará una auditoría de todos los proveedores para asegurar los estándares de calidad y servicios exigidos por Llinares, además de renegociar contratos para obtener sinergias y mejores condiciones económicas para mejorar el resultado.

- **Producción de la sala de elaboración:**

Los indicadores de gestión están muy por debajo de los de Llinares incurriendo en pérdidas de explotación, se va a reorganizar la sala, implantando procesos que mejoren la planificación de los trabajos y la optimización de los recursos.

2. Cambios en la estrategia comercial y de distribución

Uno de los aspectos más relevantes tras la fusión será el cambio en la estrategia comercial. Implicará un enfoque de las ventas dirigido directamente a clientes de Hostelería y Restauración, y una mejora del servicio de distribución, aumentando la cadencia de los repartos.

Como ya se ha dicho, la localización del centro de Gibralfaro en Málaga, serán una mejora competitiva para Llinares, puesto que actualmente varias de las rutas de reparto se atienden

desde su centro logístico de Algeciras, esta cercanía, permitirá no sólo mejorar al servicio de los clientes actuales, sino de abrir nuevas rutas y áreas comerciales con mucho potencial.

No se quieren perder las compras de los actuales clientes mayoristas de Gibralfaro, por lo que tras la fusión, Llinares mantendrá esta línea de negocio. La compra de oportunidad concretas podrá permitir un posicionamiento importante en el mercado.

3. Cambios económicos-financieros

La evolución del resultado de la compañía se ha deteriorado muy rápidamente, pasando de un resultado positivo en 2017 de 283.178,62 € a unas pérdidas provisionales en el ejercicio 2019 estimadas en -586.331,26 €, como consecuencia, el patrimonio neto de la sociedad se ha reducido de 819.445,13 € al final del ejercicio 2018 a 233.113,87 € estimados a cierre del ejercicio 2019.

Este deterioro patrimonial es uno de los principales motivos que impulsan a la dirección de ambas empresas a fusionarlas, para dar viabilidad al negocio conjunto y dar viabilidad a ambos proyectos empresariales, confiando en que superar este reto suponga un éxito empresarial.

Evolución del resultado y del patrimonio neto a cierre de cada ejercicio de Gibralfaro:

<u>Gibralfaro</u>	<u>Resultado</u>	<u>Patrimonio Neto</u>
2017	283.178,62 €	727.643,83 €
2018	91.801,30 €	819.445,13 €
2019	- 586.331,26 €	233.113,87 €

P&G provisional a 31/12/2019

Se adjunta como **Anexo I** el Bce. Provisional a cierre de 31 de diciembre de 2019 y como **Anexo II** Las Pérdidas y Ganancias provisionales a cierre del ejercicio 2019.

4. Cambios en el sistema de gestión informático o ERP

Uno de los aspectos más relevantes para el éxito de la fusión es la homogeneización del sistema de gestión o ERP. Después de un análisis pormenorizado, se ha optado por implantar el ERP existente en Llinares.

El trabajo se le ha encargado a LR Informática, S.L. (LR) proveedor de sistemas durante más de 25 en Llinares y que conoce perfectamente las aplicaciones y los procesos de trabajo.

Está previsto que el próximo 29 de febrero LR implante en Gibralfaro la aplicación en pruebas "Beta" para que durante un mes se hagan las pruebas necesarias, se realice la formación del personal y los ajustes necesarios para que esté totalmente operativa el 1 de abril de 2020.

CALENDARIO

Se adjunta un calendario propuesto de acciones a llevar a cabo para proceder a la fusión de Gibralfaro y Llinares el **1 de abril de 2020**. Para ello se ha está elaborando una Due Dilligence

de Gibralfaro para tener en cuenta todos los aspectos legales, mercantiles, económicos, financieros y comerciales que garanticen una que fusión por absorción propuesta sea exitosa.

