

ANEXO III
MODELO DE CONTENIDO MINIMO DEL PLAN DE VIABILIDAD

- 1. Resumen Ejecutivo.**
- 2. Breve referencia a la historia de la empresa, estructura societaria, accionistas, órganos de gestión, organigrama de la empresa, etc.**
- 3. Introducción: valoración del impacto del COVID.**
 - a. Impacto en el mercado y en el negocio.
 - b. Impacto en la estrategia.
 - c. Impacto en la Empresa: situación pre-COVID, situación actual, y proyecciones de negocio y económico-financieras que visualicen la situación y la necesidad de apoyo financiero externo.
 - d. Perspectivas de recuperación.
- 4. Identificación de la propuesta que se realiza al Fondo.**
- 5. Análisis externo:**
 - a) Del mercado:
 - i) Evolución reciente y situación actual.
 - ii) Amenazas/oportunidades.
 - iii) Tendencias y evolución previsible.
 - b) Del sector/ clientes y competencia:
 - i) Evolución reciente y situación actual.
 - ii) Amenazas/oportunidades.
 - iii) Tendencias – evolución previsible.
 - c) Análisis comparativo (Benchmark).
- 6. Análisis interno:**
 - a) Estructura organizativa, operativa y productiva. Recursos disponibles.
 - b) Impacto social y económico de la Empresa.
 - c) Diagnóstico de la Empresa y de sus Unidades de Negocio. Fortalezas/Debilidades.
 - d) Principales actuaciones y datos de la Compañía en los últimos años, incluyendo históricos de actividad y de estados financieros, detallados por áreas/divisiones/unidades de negocio.
 - e) Posicionamiento competitivo.
- 7. Definición de la estrategia de viabilidad para superar la situación de crisis.**
 - a. Posicionamiento y estrategia pre-COVID.
 - b. Posicionamiento y estrategia post-COVID. Dentro de los posibles escenarios estratégicos, formulación de un modelo de desarrollo sostenible en el marco actual y en el previsible. Identificación de la estrategia para cada unidad de negocio (situación actual vs. situación objetivo):
 - i) Definición de la estrategia para la viabilidad, incluyendo la estrategia de transición ecológica (especialmente medioambiental y energética), de innovación y desarrollo, de capital humano y relaciones laborales (incluyendo la igualdad de género).
 - ii) Líneas y ejes estratégicos para su ejecución.
 - iii) Factores críticos/claves de éxito.
 - iv) Indicadores relevantes.

8. Plan de Acción/hoja de ruta.

- a. Definición de los proyectos estratégicos a llevar a cabo para lograr la viabilidad. Acciones a realizar y actuaciones-clave.
- b. Objetivos a corto y medio plazo.
- c. Cronograma de actuaciones.

9. Planes específicos para lograr la viabilidad.

- a. Plan de transición ecológica.
- b. Plan tecnológico y de sistemas.
- c. Plan de Inversiones.
- d. Plan comercial y de marketing.
- e. Planteamiento en materia de RRHH.

10. Proyecciones de negocio y económico-financieras del Plan.

- a. Hipótesis consideradas.
- b. Contratación, cartera, márgenes, con el mayor nivel de detalle posible.
- c. Estados financieros completos detallados para un período lo suficientemente amplio que visualice la viabilidad de la Compañía.
- d. Ratios operativos y financieros, y comparación con el mercado.
- e. Especial relevancia a los estados de flujos y proyecciones de tesorería, estas últimas mensualizadas para al menos 2 años.
- f. Indicadores clave y riesgos asociados.

11. Plan Financiero

- a. Situación y estructura actual del Patrimonio y de la deuda. Avaes y garantías, contragarantías, seguros de caución.
- b. Propuesta de Plan Financiero, con identificación específica de la necesidad de apoyo del Fondo como último recurso, así como su aplicación concreta.
- c. Propuesta de reembolso del apoyo estatal, con un calendario de amortización de la inversión del Estado y de abono de las remuneraciones, y las medidas que ser adoptarían para garantizar el cumplimiento del plan de reembolso del apoyo estatal.

12. Plan de contingencia (alternativas en su caso al Plan de Viabilidad).

Nota: Las proyecciones de negocio y económico financieras, así como el plan financiero, deberán incluir los ejercicios 2018 y 2019, el ejercicio 2020 y periodo subsiguiente que sea necesario para alcanzar la viabilidad de la empresa y el reembolso del apoyo financiero publico temporal, así como un ejercicio adicional.

Nota: En su caso, identificar los asesores externos con los que ha contado la empresa solicitante para la elaboración del Plan de Viabilidad.

En [.....] a [.....] de [.....] de 2020