

**SODENA**  
DESARROLLO DE NAVARRA  
NAFARROAKO GARAPENA



# **SUNSUNDEGUI, S.A.**

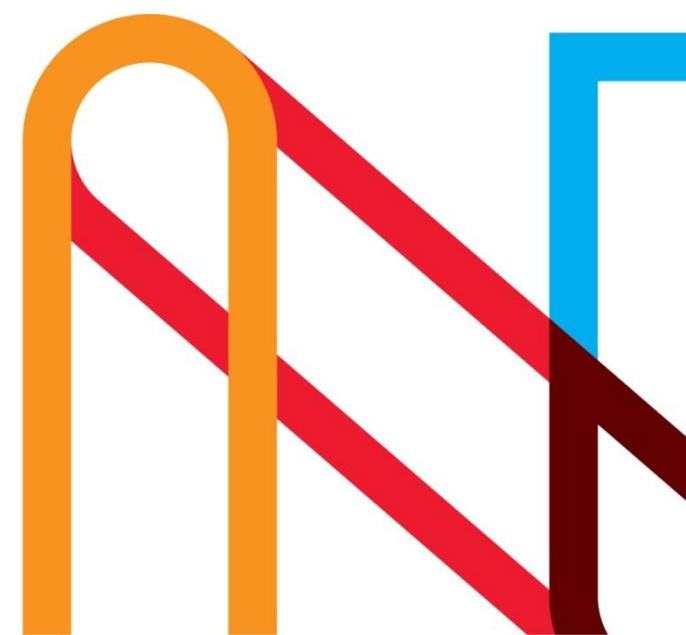
## **Informe de situación**

*Consejo de Administración 17 de noviembre de 2023*



## ÍNDICE

1. Antecedentes Sunsundegui-Sodena
2. Descripción e historia de la compañía
3. Evolución y situación actual
4. Plan estratégico 2023-28. Contrato con Volvo
5. Necesidad inmediata de caja 2023
6. Impacto socioeconómico en Navarra
7. Conclusiones
  - ✓ Condicionantes normativos
  - Anexo 1 – Resumen evolución del negocio (2019-2028)
  - Anexo 2 - Cumplimiento de criterios ASG
  - Anexo 3 – Análisis de ayudas de Estado



## 1. Antecedentes Sunsundegui – Sodena (1/3)

- **Sunsundegui, S.A.** (en adelante Sunsundegui o SSDG) desde **mayo de este año 2023** ha mantenido varias reuniones con el Gobierno de Navarra y Sodena en relación con las conversaciones mantenidas por SSDG con el **grupo Volvo**, que ya venía siendo el principal socio comercial de SSDG. En marzo de 2023 Volvo anunció el cierre de su planta de producción en Polonia y contactó con SSDG firmando una Carta de Intenciones (LOI) el 3 de mayo de 2023, para trasladar el carrozado de sus vehículos modelos 9900-9700 a SSDG. Han seguido negociando desde esa fecha, habiéndose firmado un acuerdo el 12 oct-23. (pág. 26)
  - Sobre la base de todo ello han construido el **plan estratégico por la colaboración con Volvo**, que contempla la colaboración de GNavarra/Sodena para la contratación de personal, posibles inversiones y ayudas en la financiación. Podría alcanzar los 700 empleados y ventas de 150M€ en 2028 (las cifras del plan consensuadas con KPMG).
  - Pero además de ello, a finales de septiembre-23 previeron que es probable que **sufran una rotura de caja en nov-dic23 por unos 5Millones**. Finalmente, recibida solicitud de préstamo participativo por 9M€ el 13 noviembre
- **Sunsundegui** es una empresa carrocera dedicada al diseño y producción de autocares y autobuses ubicada en Alsasua con cerca de 400 trabajadores y que en 2023 va recuperando el nivel de actividad anterior al COVID, con un **presupuesto inicial para 2023** de ventas de 50M€ y resultado cero y EBITDA positivo de 2M€. (**En 2022 el resultado todavía fue negativo por casi 6M€** con unas ventas de 27M€, que cumplía el plan de negocio post-COVID negociado con COFIDES en la 1ª mitad 2022). En 2023 el resultado también será negativo
- La relación de Sodena y Sunsundegui viene desde hace más de 13 años de acuerdo al siguiente resumen:
  1. Sunsundegui muestra una vinculación con Sodena y Nafinco (ambas fusionadas en 2011) que data del **ejercicio 2009** En aquel momento, el Grupo Sunsundegui presentaba multitud de problemas de solvencia, rentabilidad, productividad, financiación y tenía una clara necesidad de reestructuración profunda, que se tradujo en múltiples intentos de buscar un socio industrial para SSDG. Al no conseguirse un socio industrial, dado su impacto socio-económico, Nafinco-Sodena financiaron la actividad de la Compañía, alcanzando un volumen de deuda tal que se convirtieron, de facto, que no de derecho, en propietarios de SSDG. Al vencimiento de la opción de venta, para evitar el cierre de la Sociedad se vendió a un grupo de empleados (**MBO: 51%**, 4 directivos y 49% un grupo de 130 trabajadores).

## 1. Antecedentes Sunsundegui – Sodena (2/3)

2. El acuerdo de compraventa (se vendieron las acciones del Grupo Sunsundegui por 1 euro) se firmó en 10 mayo 2013, en el que las aportaciones de Sodena ascendieron a un total de **34M€** de acuerdo con los siguientes conceptos:

- Aportación de socios en efectivo para la cancelación de las cuentas de crédito avaladas por Sodena (9.750.000€).
- Aportación de socios mediante la capitalización de los préstamos participativos otorgados por (12.600.000€).
- Aportación de socios en efectivo para la cancelación de las líneas de confirming avaladas por Sodena (5.000.000€).
- Aportación de socios en efectivo para circulante (4.500.000€).
- Aportación de socios en efectivo para la cancelación de la deuda fiscal existente (2.430.398,77€).

Y la nueva propiedad se obligaba a :

- Aportar a la sociedad un millón de euros. La práctica totalidad se aportó mediante capitalización de remuneraciones pendientes de pago
- Asumir las deudas bancarias hipotecarias (3.000.000€).
- Mantener la actividad de la sociedad.
- Abonar a Sodena un porcentaje del precio de venta en el supuesto de que se vendiera la sociedad en unos determinados plazos, que ya pasaron sin realizarse dicha venta

3. En ese momento, Sodena asumió el compromiso de apoyar a Sunsundegui, en determinadas circunstancias, en la inversión para la adecuación de sus instalaciones. En dicha escritura se recogió un compromiso por parte de SODENA de contribuir parcialmente a la adecuación de las instalaciones de la Sociedad que, bajo determinadas circunstancias, podría ser reintegrable o no. Este compromiso tenía una vigencia de tres ejercicios hasta el ejercicio 2016, y en virtud de acuerdo del Consejo de Administración de Sodena de fecha 5 de Diciembre de 2016, se aprobó la **aportación máxima de 1,7 M€** la cual se produjo durante los ejercicios 2017, 2018 y 2019 por un montante de **1.513.119 € como importe final no reintegrable**, según Acuerdo transaccional de 23-dic-2019.



## 1. Antecedentes Sunsundegui – Sodena (3/3)

4. A finales de 2020 e inicios de 2021 se negoció y aprobó por parte del Consejo de Administración de **Sodena un préstamo participativo por 3,4M€ que se firmó el 28 de enero de 2021** a 6 años con un vencimiento inicial en 27 enero de 2027. Dicha operación se firmó en una nueva situación de necesidad de fondos favorecida por la problemática del COVID-19, condicionada (entre otros aspectos) a la búsqueda de un nuevo socio industrial
5. Esta búsqueda no dio fruto y en **julio de 2022**, tras un proceso arduo y con los problemas agudizados por la caída en la demanda de autobuses por el COVID, **COFIDES** (que gestiona un Fondo de Recapitalización (**FONREC**) del Gobierno de 1.000M€, para el apoyo a empresas de tamaño mediano que atravesaran dificultades debido a COVID-19), aprobó una doble financiación con vencimiento en 31 de diciembre de 2028:
  - Un préstamo participativo de **4,5 millones de euros** (Tramo A) y
  - Un préstamo ordinario de **4,4 millones de euros** (Tramo B)
6. Esto obligó a que Sodena, al igual que las entidades financieras acreedoras tuviera que alargar el plazo de vencimiento hasta la misma fecha
7. En **2023 Sunsundegui solicitó, aunque no se llegó a aprobar**:
  - inicialmente una novación del préstamo de 3,4M€, para ayudar en el **plan de desarrollo para Volvo** alargando nuevamente el plazo de carencia y vencimiento final
  - Posteriormente amplió su solicitud a un aval de 5M€ para financiación de circulante debido a saturación de líneas ante problemas en: :
    - **Retrasos en la producción** desde el verano que achacan a la producción de modelos rediseñados para atender la demanda, problemas logísticos en el acopio de componentes, mix más variado, problemas de producción
    - Esto ha provocado el **incremento de stocks** además de la caída en la rentabilidad con **menor generación de caja; el dinero no está en caja sino en el inventario**

## 2. Descripción de la compañía (1/7)

- Sunsundegui es una empresa **carrocera** dedicada al diseño y producción de autobuses.
- Integrada por unos 300 trabajadores de media en 2023 (nº medio empleados en 2019, llegó a 416 y número actual cerca de 400 empleados) y situada en Alsasua, dispone de una amplia oferta de modelos que cubren todas las necesidades del transporte de viajeros por carretera.
  - El modelo SC7, autocar de lujo ideado para largas distancias, especialmente para servicios regulares y discretos;
  - el SC5, vehículo más polivalente, caracterizado por su versatilidad, y
  - el modelo SB3, diseñado para servicios suburbanos e interurbanos, enfocado a recorridos de media distancia.
- En el mercado nacional trabaja con clientes directos y para el mercado internacional utiliza la red de Volvo. Está presente en más de 20 países de Europa, África y Asia y con departamento de I+D propio; Sunsundegui apuesta día a día por la calidad y la excelencia de sus vehículos. Su principal cliente es Volvo Buses Corporation (VBC), con sus diferentes filiales y clientes y distribuidores en Oriente Medio (RTA y Mayer's), Norte África y Europa (NTA, Translink)
- Como se apuntaba antes, la posibilidad de incorporar la fabricación de vehículos de modelos de **Volvo 9900-9700** para los próximos años para Europa (véase apartado 4.1.); facilitará:
  - **Alta demanda y nuevos mercados**
  - **Mayor eficiencia productiva por la homogenización de producto**
  - **Economías de escala**

### 2.1. Historia de Sunsundegui

Su evolución en sus 79 años de historia ha sido la siguiente:

## 2. Descripción e historia de la compañía (2/7)

### HISTORIA DE SUNSUNDEGUI



Debido a la necesidad de expansión de las instalaciones, la empresa se traslada a la localización actual, Alsasua, importante nudo ferroviario

1944

La compañía fue fundada en 1944 por D. José Sunsundegui en la localidad fronteriza de Irún con el objetivo de dar mantenimiento a trenes.



1958

Sunsundegui es un referente en el valle de la Sakana; el **Gobierno de Navarra** recluta a un equipo de directivos de Irizar para la transformación de la actividad desde el mantenimiento de trenes hacia la construcción de carrocerías de autobuses y la construcción de trenes de baja velocidad.

1983

El Gobierno español decide internalizar el mantenimiento de RENFE, por lo que Sunsundegui se queda sin su principal actividad.

1984-1987

La compañía desarrolla sus primeras carrocerías con el modelo Korinto.



80's

La compañía desarrolla nuevos modelos (Stylo, Interstylo, Sideral). A finales de los 90 atraviesa dificultades y el **Gobierno de Navarra** le ayuda para su mantenimiento.

90's

Desarrolla los modelos Sideral 2000 y Astral



2000-2010

A final de 2012 el Gobierno de Navarra decide desinvertir en Sunsundegui, alcanzando un acuerdo a mitad de 2013 con el equipo directivo y los empleados, quienes se hacen con el accionariado de la compañía.

2009

A final de 2009 la empresa se encuentra en una situación muy grave y dado el interés de la compañía para la zona, el **Gobierno de Navarra** se hace con el control de la misma.

2013

Desarrollo de nueva Gama de producto. Consolidación relaciones con VolvoBC



2013-2017

Expansión de instalaciones, incremento de producción hasta 3 unidades diarias (media anual máxima de 2 uds/día); contratos internacionales en UK, Dubai a través de colaboración con VolvoBC (VBC).

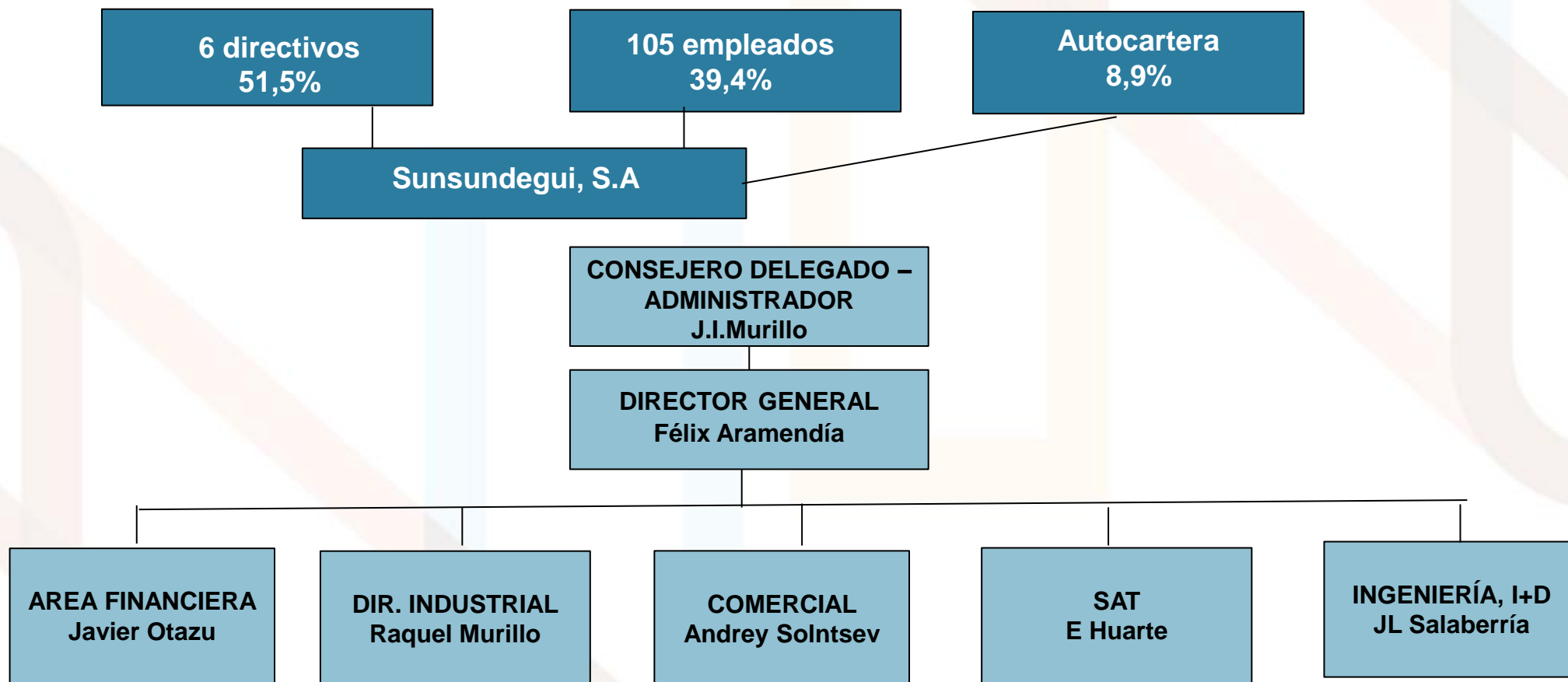
2018-2020

Ante la crisis COVID recibe el apoyo financiero de Sodena en 2021 (3,4M€) y COFIDES en 2022 (8,9M€). 2023-mayo carta de intenciones con Volvo para traspasar su actividad de producción desde Polonia. Octubre 2023 firma de contrato con VBC.

2021-2023

## 2. Descripción de la compañía (3/7)

### 2.2. Accionariado y organigrama





## 2. Descripción de la compañía (4/7)

### 2.4. Productos

#### SC7 Larga distancia

Modelo lanzado al mercado en 2012, con posteriores actualizaciones, restyling 2022-23

- Autocar de larga distancia con diseño vanguardista y confortable.
- Ganador de carrocería del Año 2013 en España.
- Carrozado sobre chasis Volvo, Scania, Mercedes y MAN

anchura	2,55
---------	------

altura	3,70
--------	------

longitud	12,35
	13,10
	14
	15



#### SC5 media distancia

Modelo lanzado al mercado en Octubre de 2014, restyling 2022-23

- Autocar flexible para diversos usos: escolar, discrecional, media distancia.
- Diseñado para un bajo consumo de combustible.
- Multiplexado, facilita mantenimiento
- Carrozado sobre chasis Volvo, Scania, Mercedes y MAN.

anchura	2,55
---------	------

altura	3,50
--------	------

longitud	10,3
	12
	13
	15



#### SB3 intercity

Modelo lanzado al mercado en Octubre de 2014,

- Autobús de cercanías
- Diseño desde coach le imprime un carácter de lujo para este segmento.
- Muy bajo consumo.-
- Multiplexado. Facilita mantenimiento.
- Carrozado sobre chasis Volvo y Scania.

anchura	2,55
---------	------

altura	3,30
--------	------

longitud	13
	15



## 2. Descripción de la compañía (5/7)

### 2.4. Productos

#### SB3 Low Entry

Modelo lanzado al mercado en 2016

- Diseño vanguardista con un aspecto de lujo en este segmento.
- Adaptado a las necesidades individuales de cada operador, lo hace idóneo para concursos.
- Carrozado sobre chasis Volvo y Scania.

anchura	2,55
---------	------

altura	3,72
--------	------

longitud	11
----------	----



	12
--	----

	12,5
--	------

	12,8
--	------

	13,3
--	------

	13,5
--	------

	15
--	----

#### SB3 Articulado

Modelo lanzado al mercado en 2016

- Autobús de gran capacidad , reduce los costes de operación.
- Carrozado sobre chasis Scania

anchura	2,55
---------	------

altura	3,50
--------	------

longitud	18,75
----------	-------



#### SB3 Edition

Modelo de bajo coste para mejorar la competitividad en Clase II (suburbanos e interurbanos) en los siguientes mercados:








África  
Francia  
Italia  
Suecia  
Noruega  
España  
Portugal

Potencial de 250 vehículos anuales en operaciones conjuntas con Volvo en los mercados antes descritos.

Se materializa como modelo GO en 2021

## 2. Descripción de la compañía (6/7)

### 2.5.- Desarrollo de producto

	2024	2025	2026	2027	2028
Desarrollo normativa UN 155/156					
Variantes SC7 NG					
Carrocería para eléctrico, clase II Volvo					
Carrocería para eléctrico, clase II BYD	Plataforma actual		Nueva plataforma		
Adaptación VBC 9700/9900					
Carrocería clase III eléctrico				No considerados en plan negocio	
Nuevo vehículo SC5					
Carrocería para coach hidrógeno (colaboración con Wrightbus)	Conversaciones para una futura colaboración en clase III para vehículos de hidrógeno.- NO considerado en el plan de negocio.				

#### Año 2023

- Finalizado Restyling SC7
- Comenzadas las sesiones de trabajo con VBC para el desarrollo eléctrico Clase II
- Firmado MoU con GRUPO CHINO para el desarrollo eléctrico Clase II

## 2. Descripción de la compañía (7/7)

### 2.6. Instalaciones



PLAN DE  
INVERSIÓN  
2018-2020

Entre los años 2018 y 2020, Sunsundegui ha acometido un plan de inversión de más de 7 mill€ para la mejora y ampliación de sus instalaciones que, de forma resumida, ha consistido en:

- ✓ Nuevo centro de transformación
- ✓ Nueva red de saneamiento
- ✓ Reconstrucción de naves para alojamiento de nuevos almacenes y de una sección de montaje de instalaciones.
- ✓ Nueva nave para el proceso de pintura con seis nuevas cabinas de pintura, de forma que la capacidad de la planta pasa de dos unidades hasta más de tres unidades diarias.
- ✓ Nueva nave para terminado final
- ✓ Nueva área de Control de Calidad final y entrega de vehículos a cliente.
- ✓ Instalación de sistema de videovigilancia en todo el entorno



### 3. Evolución y situación actual (1/11)

#### 2014-2019

- Se **modernizó** la gama de producto
- Se fue afianzando la relación con VolvoBC (VBC) y con Mayer's (distribuidor israelí), con incremento importante de las ventas de exportación
- Se produjo un incremento del volumen hasta casi las **dos unidades diarias en 2016-19**
- La empresa consiguió resultados ligeramente positivos, frente a las importantes pérdidas de 2011-13
- Se reorganiza la empresa para ir creando un sistema de gestión sólido: se crean departamentos de costes, control de producción. Se fortalecen la **postventa e ingeniería de producto**. Se transformó el layout y el proceso de producción
- Se firma un acuerdo de estabilidad con los sindicatos, que permite acometer importantes inversiones

#### 2020-21

- El primer trimestre del año 2020 fue el mejor de SSDG desde el inicio del nuevo proyecto: la producción se estabilizó en 3 unidades diarias y los resultados fueron positivos, mejorando cualquier período anterior.
- Pero, debido a la **pandemia de la COVID 19, en abril-20** la situación cambió radicalmente, con una **caída de la demanda** que generó un período de incertidumbre y obligó a **acciones de reducción de coste drásticas (ERTE, eliminación empleo temporal, etc.)**
- SSDG acabó 2020 con resultado positivo, con una producción de vehículos todavía alta (462 vehículos), pero con la **demanda muy mermada para producciones de 2021 y 2022**; así, la actividad en **2021 y 2022** bajó a menos de 1 vehículo/día, resultando en **pérdidas superiores a 5M€ en cada uno de los ejercicios**
- En 2021 motivado por la crisis hubo escasez de materiales que perjudicó el margen real frente al presupuestado alcanzando las pérdidas mencionadas, si bien el **mayor impacto para las pérdidas viene de la disminución de unidades** que hace que se registre una menor dilución de los gastos fijos; se salvó la situación financiera con préstamos ICO (8M€) y Sodena (3,4M€) en 2020 y 2021

### 3. Evolución y situación actual (2/11)

2022-23

- **2022.** Si bien mejoró un poco el nivel de unidades producidas, todavía estaba en niveles bajos. Además, la cifra de ventas fue inferior a 2021, debido al mix de ventas con mayor venta de vehículos a Israel (Mayer's) con especificaciones más bajas y menos margen frente a los altos precios logrados en 2021 en Reino Unido. Y continuó la inflación en coste de materiales y en suministros que requieren de un decalaje para ser repercutidos a los clientes (se logró a final de año). Se logró mejorar en la segunda mitad del año el ritmo de producción de 1 a 1,5/día. Pero todo ello resultó en nuevas pérdidas cercanas a 6M€.
- **2023.** Para este año ha habido un salto importante en la demanda que les permitiría llegar a una media de 1,75 veh/día (progresando de 1,5 a 2) que les permitiría equilibrar el resultado del ejercicio, pero en el primer semestre no se ha logrado por **retrasos en la producción: -26% en unidades (-50), baja producción mantenida en 3er trim.**
- A **junio 2023 ya tenían captada toda la previsión de unidades para el ejercicio (368)** (destacan las ventas a Mayer's-Israel habiéndose priorizado hasta el verano el servicio a este cliente de VOLVO (que es el principal cliente) frente al nacional). Se han logrado ligeros incrementos en precios para solventar las subidas en coste de materiales. **El problema actual es que no van a ser capaces de lograr producir toda la demanda (han rebajado la previsión de 2023 a 269).**

- El problema se ha agudizado más en el verano ya que están teniendo:
  - **Retrasos en la producción** que achacan a:
    - la producción de modelos rediseñados para atender la demanda (Mayer's tenía hasta ahora vehículos tradicionales que ahora ha cambiado)
    - mix más variado al pasar a producir más vehículo nacional y diverso que en el primer semestre,
    - problemas logísticos en el acopio de componentes
    - productividad más baja en 2023
  - Esto ha provocado el **incremento de stocks** además de la **caída en la rentabilidad** con menor generación de caja; el dinero no está en caja sino en el inventario

### 3. Evolución y situación actual (3/11)

- El resultado es que los vehículos no fluyen a lo largo del proceso y se “atascan/lleñan” sus líneas de financiación circulante :
  - 6,5M€ para anticipos para la producción (por el 75% del importe de los pedidos que entran al sistema)
  - 10,5M€ para factoring con recurso de facturas a clientes ya emitidas
  - **Y es por esto por lo que solicitaron incrementar la financiación de circulante en unos 4-5M€ (“anticipos de producción”), con aval de Sodena** Finalmente, recibida solicitud de préstamo participativo por 9M€ el 13 noviembre (véase apartado 5)
  
- Adicionalmente, **en 2023 (desde mayo)**, se inició la comentada **negociación con VOLVO Group para el traspaso de producción de Polonia** (y sobre lo que gira el futuro de SSDG). Se formalizó el contrato con Volvo el 12 octubre de 2023 véase resumen del contrato en el apartado 4.1.
  
- Incluso ha surgido recientemente la posibilidad de carrozar vehículos para una gran corporación china, para lo cual se han dado los primeros pasos y se ha firmado el 10 octubre un Acuerdo de Entendimiento (MOU – Memorandum of Understanding)

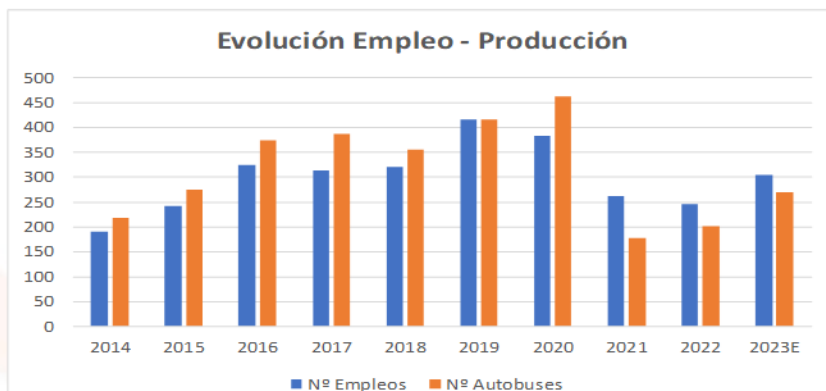
Véase un resumen de la evolución del negocio elaborado por KPMG (2019-2028) en el **Anexo 1**

- *Llamamos la atención sobre el acuerdo de confidencialidad firmado por Sodena con KPMG por el que solo pueden tener acceso al informe de KPMG los empleados y administradores de Sodena*

## 3. Evolución y situación actual (4/11)

### 3.1. Evolución y situación de recursos humanos

- Lo comentado se traduce en la siguiente evolución de empleos (FTE – tiempo completo equivalente) en Sunsundegui:



	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023E
Nº Empleos	191	242	325	314	321	416	384	262	245	305
Nº Autobuses	218	276	375	387	356	416	462	178	202	269

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL EN SUNSUNDEGUI A OCTUBRE 2023

Detalle de personal activo por área

personal activo	DIRECTO	INDIRECTO	STAFF	TOTAL
<b>total</b>	<b>288</b>	<b>46</b>	<b>72</b>	<b>406</b>
GERENCIA			1	1
ADMINISTRACION Y FINANZAS			3	3
RRHH			4	4
DPTO INFORM			2	2
I+D			3	28
POST VENTA			7	11
COMPRAS			1	1
CALIDAD			11	13
COMERCIAL			9	9
PRODUCCION		288	6	300
LOGISTICA			18	25
ING MANUFAC y MANTENIM			1	9

Detalles de personal por área Actividad



- ✓ En los primeros tres años se produjo un incremento gradual que seguía el incremento de volumen.
- ✓ En los siguientes dos años se estabiliza el volumen y el personal al alcanzar el máximo de capacidad de la planta.
- ✓ En 2019 se amplía la capacidad de la planta y se incrementa el volumen, con el consiguiente incremento de empleo.
- ✓ Debido a la Covid-19, a partir de Mayo se inició una reducción de personal, aunque con un exceso de empleados sobre la producción por baja demanda
- ✓ La cifra actual (31 octubre) es de **265 fijos + 141 eventuales y 10 prejubilados = 416**; se espera terminar el año en **305 empleados equivalentes**

- ✓ El 73,9% del personal corresponde al área de producción.
- ✓ Son también importantes I+D, con un 6,9% del personal y logística, con un 6,2%.
- ✓ El 50/60% del personal procede de Navarra



## 3. Evolución y situación actual (5/11)

### 3.2. Mercado y clientes

Se incluye a continuación (en UNIDADES) el resumen de la evolución de ventas nacionales e internacionales y diferenciación por vehículos (**toda la parte de exportación se realiza a través de Volvo**, sobre cuyos chasis se integra la carrocería)

	Real										Prev
Mercado	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Nacional	107	132	168	186	131	114	39	30	22	105	
Export	111	144	207	201	225	302	423	148	180	164	
<b>Total</b>	<b>218</b>	<b>276</b>	<b>375</b>	<b>387</b>	<b>356</b>	<b>416</b>	<b>462</b>	<b>178</b>	<b>202</b>	<b>269</b>	

Chasis	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Volvo	170	218	287	256	270	333	441	157	194	236
Scania	18	19	41	69	37	50	12	20	2	14
Mercedes	20	18	23	24	29	23	2	-	1	16
MAN	8	21	24	38	20	10	7	1	5	3
Iveco	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>218</b>	<b>276</b>	<b>375</b>	<b>387</b>	<b>356</b>	<b>416</b>	<b>462</b>	<b>178</b>	<b>202</b>	<b>269</b>

Modelo	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Sider / SC7	168	203	251	317	207	72	69	23	179	197
330 / SC5	15	51	92	39	113	153	48	68	6	47
Astral / SB3	25	14	30	14	28	181	335	62	5	9
SB3 GO	-	-	-	-	-	-	-	9	12	16
Articulado	10	8	2	17	8	10	10	16	-	-
<b>Total</b>	<b>218</b>	<b>276</b>	<b>375</b>	<b>387</b>	<b>356</b>	<b>416</b>	<b>462</b>	<b>178</b>	<b>202</b>	<b>269</b>

- ✓ Sunsundegui evoluciona hacia una mezcla en la que la exportación alcanza niveles superiores al 90%. Esto se debe al importante peso que Volvo mantiene en el carrozado de Sunsundegui, que se verá incrementado con el Acuerdo Estratégico recién firmado (no obstante, en 2023 se espera subir el nivel nacional especialmente con Alsa)
- ✓ Se fue produciendo un trasvase desde el SC7 hacia los modelos SC5 y SB3, modelos más baratos. Aunque en los últimos años se ha retomado el SC7 en Israel, con un modelo simplificado y más barato, que en 2023 se ha vuelto a rediseñar.
- ✓ Según se ve en pg 28 la tendencia en precios es descendente en 2022 por las ventas más baratas a Israel, aunque se recupera algo el precio en 2023. Fue excepción la venta en 2020 y 2021 al Reino Unido con vehículos con más especificaciones que hicieron subir el precio.
- ✓ Se enfrentan este 2023 a la problemática de atender mejor a nacional o a Mayer's. Hasta 30 junio 2023 se ha servido más al principal cliente, Mayer's, y desde el verano se están volcando más en nacional

## 3. Evolución y situación actual (6/11)

### 3.2. Mercado y clientes

El resumen de los principales clientes con los que trabaja la compañía se reduce ante el cambio que el contrato con VBC supone en su modelo de negocio, ya que abre nuevos mercados (países nórdicos) haciendo que el mercado nacional pase a un entorno del 10% de los ingresos a partir del 2025 , siendo el principal referente nacional ALSA y en internacional con VolvoBC:

#### MAYER'S

- Importador de Volvo para Israel.
- Importa SC7 para el mercado israelí.
- Su volumen objetivo está en el entorno de 150 unidades anuales
- Posibilidad de producir clase II para este mercado.

#### VOLVO UK

- Importa SC5 y SB3 School bus para el mercado británico.
- Importante aliado para concursos públicos (p.e. NTA y Translink)
- Opciones de desarrollo de nuevos productos

#### VOLVO MEA

- Desarrollado como cliente a través de concursos en Dubai - RTA.
- Importantes concursos en los años 2022 y 2023
- Tratan de introducir a SSDG en mercado africano
- Oportunidades en Egipto, Arabia Saudí y Qatar
- Vía para el desarrollo de coche eléctrico

#### ALSA

- Cliente cuyos principales suministradores son Mercedes (EVOBUS) y Scania (SDDG acompañándole)
- Opciones de ir con este cliente a concursos internacionales.

#### VOLVO FRANCE

- Actual equipo comercial de Volvo Francia apoyando la introducción de Sunsundegui en este mercado.
- Bus tipo GO de bajo coste: Oportunidad a través de SB3 junto con chasis biodiesel
- Este mercado puede alcanzar las 100 unidades anuales.

#### VOLVO Nórdicos

- El nuevo contrato va a permitir la llegada global de SSDG a estos países
- Especial presencia de los 9700 y 9900

SSDG va a empezar a fabricar los modelos 9700 y 9900 de Volvo para toda Europa, pero a la vez va a llevar en su cartera comercial los modelos propios de SSDG (SC7, SC5, SB3) especialmente mientras arranquen los nuevos modelos, aunque también después.



## 3. Evolución y situación actual (7/11)

### 3.3. Información financiera histórica

Año	2019R	2020R	2021R	2022R	sep-23R	Q4-23P	2023P
<b>P&amp;L</b>	<b>€'000</b>						
<b>Precio medio venta autobus</b>	<b>153,5</b>	<b>154,1</b>	<b>180,3</b>	<b>119,6</b>	<b>142,9</b>	<b>155,8</b>	<b>147,5</b>
<b>Media unidades diarias (Uds)</b>	<b>2,0</b>	<b>2,2</b>	<b>0,8</b>	<b>1,0</b>	<b>1,1</b>	<b>1,9</b>	<b>1,3</b>
<b>Unidades Vendidas (Uds)</b>	<b>416</b>	<b>462</b>	<b>178</b>	<b>202</b>	<b>172</b>	<b>97</b>	<b>269</b>
<b>Ventas de autobuses (000's€)</b>	<b>63.843</b>	<b>71.174</b>	<b>32.090</b>	<b>24.163</b>	<b>24.570</b>	<b>15.111</b>	<b>39.681</b>
<b>Venta de recambios (SAT)</b>	<b>2.255</b>	<b>1.997</b>	<b>2.080</b>	<b>2.441</b>	<b>1.612</b>	<b>450</b>	<b>2.062</b>
<b>Gastos variables</b>	<b>(56.082)</b>	<b>(63.183)</b>	<b>(28.587)</b>	<b>(23.322)</b>	<b>(22.694)</b>	<b>(12.258)</b>	<b>(34.952)</b>
<i>Aprovisionamientos y transporte</i>	(43.627)	(52.849)	(22.511)	(17.723)	(16.878)	(9.772)	(26.650)
<i>Aprov/ventas</i>	(66,0)%	(72,2)%	(65,9)%	(66,6)%	(64,5)%	(62,8)%	(63,8)%
<i>MOD</i>	(11.910)	(9.322)	(5.426)	(4.793)	(5.539)	(2.393)	(7.932)
<i>MOD/ventas</i>	(18,0)%	(12,7)%	(15,9)%	(18,0)%	(21,2)%	(15,4)%	(19,0)%
<i>Garantías</i>	(544)	(1.012)	(650)	(807)	(277)	(92)	(370)
<b>Margen bruto</b>	<b>10.016</b>	<b>9.988</b>	<b>5.583</b>	<b>3.282</b>	<b>3.488</b>	<b>3.303</b>	<b>6.790</b>
<i>Margen bruto s/ ventas</i>	15,2%	13,7%	16,3%	12,3%	13,3%	21,2%	16,3%
<b>Gastos fijos asociados a la producción</b>	<b>(2.584)</b>	<b>(2.668)</b>	<b>(1.851)</b>	<b>(2.200)</b>	<b>(2.033)</b>	<b>(836)</b>	<b>(2.869)</b>
<i>MOD indirecto</i>	(1.552)	(1.654)	(1.269)	(1.332)	(1.167)	(416)	(1.584)
<i>Otros (limp.autobuses, reparac, suminis)</i>	(1.032)	(1.014)	(582)	(867)	(865)	(420)	(1.285)
<b>Margen de contribución</b>	<b>7.431</b>	<b>7.320</b>	<b>3.732</b>	<b>1.082</b>	<b>1.455</b>	<b>2.467</b>	<b>3.921</b>
<i>Margen de contribución s/ ventas</i>	11,2%	10,0%	10,9%	4,1%	5,6%	15,9%	9,4%
<b>MOI</b>	<b>(3.811)</b>	<b>(3.487)</b>	<b>(3.460)</b>	<b>(3.530)</b>	<b>(2.760)</b>	<b>(1.092)</b>	<b>(3.852)</b>
<b>I+D</b>	<b>798</b>	<b>1.050</b>	<b>854</b>	<b>896</b>	<b>720</b>	<b>240</b>	<b>960</b>
<b>Otros gastos (arrend, repar, seguros, viajes)</b>	<b>(2.247)</b>	<b>(1.890)</b>	<b>(2.524)</b>	<b>(1.807)</b>	<b>(1.567)</b>	<b>(425)</b>	<b>(1.992)</b>
<b>EBITDA ajustado inversión Volvo</b>	<b>2.171</b>	<b>2.992</b>	<b>(1.399)</b>	<b>(3.359)</b>	<b>(2.152)</b>	<b>1.190</b>	<b>(963)</b>
<i>EBITDA s/ ventas</i>	3,3%	4,1%	(4,1)%	(12,6)%	(8,2)%	7,6%	(2,3)%
<b>Ingresos volvo</b>	-	-	-	-	-	1.500	1.500
<b>Gastos inversión volvo</b>	-	-	-	-	<b>(225)</b>	<b>(412)</b>	<b>(637)</b>
<i>Personal en formación</i>	-	-	-	-	(150)	(387)	(537)
<i>Informática - Inversiones</i>	-	-	-	-	-	<b>(424)</b>	<b>(424)</b>
<i>Otros</i>	-	-	-	-	(75)	(25)	(100)
<b>Inversión VOLVO</b>	-	-	-	-	<b>(225)</b>	<b>(836)</b>	<b>(1.061)</b>
<b>Ingresos accesorios y otros de gestión cor</b>	<b>1.241</b>	<b>1</b>	<b>(1.134)</b>	<b>260</b>	<b>523</b>	<b>162</b>	<b>685</b>
<b>Amortización</b>	<b>(1.305)</b>	<b>(1.357)</b>	<b>(1.859)</b>	<b>(1.840)</b>	<b>(1.324)</b>	<b>(441)</b>	<b>(1.765)</b>
<b>Ingresos y gastos financieros</b>	<b>(1.498)</b>	<b>(1.104)</b>	<b>(1.089)</b>	<b>(938)</b>	<b>(1.032)</b>	<b>(344)</b>	<b>(1.375)</b>
<b>Tipo de cambio</b>	<b>(130)</b>	<b>(14)</b>	<b>(58)</b>	<b>51</b>	<b>(6)</b>	<b>-</b>	<b>(6)</b>
<b>EBT</b>	<b>479</b>	<b>519</b>	<b>(5.538)</b>	<b>(5.826)</b>	<b>(4.215)</b>	<b>1.655</b>	<b>(2.560)</b>
<b>Impuesto de sociedades</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>479</b>	<b>519</b>	<b>(5.538)</b>	<b>(5.826)</b>	<b>(4.215)</b>	<b>1.655</b>	<b>(2.560)</b>

## 3. Evolución y situación actual (8/11)

### 3.3. Información financiera histórica - comentarios

Los principales aspectos a resaltar en las cifras de negocio de la compañía desde 2019 hasta 2023 son los siguientes:

- El número de **unidades vendidas** (véase al desglose de ventas en pg 18) **fue creciendo** (desde 2013, con 152), alcanzando los 462 autobuses en **2020**, con caída en 2021 y 2022 (el impacto de COVID en 2020 y 2021 afectó a la demanda de esos ejercicios) **y con recuperación en 2023(\*)**. Los precios medios de venta actuales se sitúan en el rango de los 143 miles de euros (cambia según mix de producto), debido al peso que han tomado las ventas a Israel que solicitó un modelo SC7 más sencillo, frente al peso de las ventas en el Reino Unido en 2021, que era un producto con mayores especificaciones, que elevaron el precio de venta. **El nº de unidades es la variable crítica del negocio** ya que SSDG viene calculando el break even aprox. con 1,75veh/día = 370 veh/año (212 días productivos). Así se confirma con las pérdidas de 2021 y 2022 con apenas 200 vehículos/año. **(\*) El presupuesto para 2023 era de 368 vehículos con un ppto=0, pero se va a quedar unos 100 vehículos por debajo, que es lo que ha ocurrido en los 9 primeros meses (sobre todo en verano con -50 en el tercer trimestre)**. Estos datos impactan en el resultado de 2023 (pérdidas netas 2,5M€) a pesar de verse ve atenuado por un ingreso extraordinario de Volvo para el lanzamiento con 1.500k€ en 2023 y otros 1.100k€ en 2024.
- El **margen Bruto** se sitúa en un entorno medio del 12-15%, salvo en 2021 en que creció (hasta el 16,3%) debido al mix de ventas de 2021 (precios elevados en UK debido a especificaciones adicionales: producto con alto Margen Bruto que, sin embargo, luego es mucho más complicado de producir ya que se trata de coches muy cargados de extras, con precio alto y gran número de horas de trabajo (sube la carga de % gastos de personal y otros gastos indirectos). También se espera alcanzar un 16% en 2023 con precios de venta algo recuperados. No obstante, habrá que ver cómo se desenvuelve finalmente el Q4-23 (si recuperan las 1,9 uds. diarias, parece que operativamente resuelto, pero con problemas de financiación de los vehículos de Mayer's). Analizando Aprov/Ventas y MOD/Ventas se mantienen también en unos rangos similares de 63%-66% y 16%-19%, respectivamente, excepto en Aprov/Ventas en 2020 por subida en coste de materiales y en MOD/Ventas en que baja al 13% en 2020 debido a los ERTE, subvencionados en 2020 por el Gobierno, al ser considerados “por fuerza mayor”
- En línea con lo comentado sobre el núm. unidades producidas, se ve cómo **baja el Margen de Contribución en 2022** (y lo habría hecho en 2021 de no ser por la subida extra de precios comentada), ya que la MOD indirecta no se acompasa tan directamente con el volumen de producción.

## 3. Evolución y situación actual (9/11)

### 3.3. Información financiera histórica - comentarios

- Se distingue en 2023 un **EBITDA ajustado a Volvo**, para calcular un EBITDA normalizado, separando más abajo el **impacto neto** de gastos adicionales en formación y otros para el lanzamiento que se compensan con **ingresos extraordinarios de Volvo**. Hay 2,6M de ingresos que de acuerdo con el contrato va a abonar Volvo entre 2023 y 2024.
- **Así, cae mucho el EBITDA ajustado** en 2021 y 2022, hasta % negativos. Es más suave en 2021 por las subidas de precios comentadas más arriba para ese año. En la previsión corregida de 2023 también cae a un % negativo (aunque menor) porque el núm. de unidades se quedará 100uds por debajo de lo previsto. **Sigue una línea acorde con lo comentado hasta ahora** y sobre todo en el primer párrafo (*función de las unidades vendidas*): negativo en 2021 y 2022, ejercicios con baja producción y **probablemente vuelva a caer en 2023, (véase comentarios en pg.15), ya que no están logrando producir toda la demanda conseguida; la no consecución de unidades vendidas, manteniendo aproximadamente los gastos fijos, especialmente MOD indirecta y MOI, penaliza lógicamente el EBITDA**
- Teniendo en cuenta que se incluye todos los años una partida de Trabajos para el Inmovilizado de aprox. 1M€,
  - la **generación de caja del negocio HASTA LA FECHA parece insuficiente** para
    - las **inversiones** a realizar en inmovilizado material (si bien en 2018 y 2019 fueron altas, en los últimos dos años han sido casi testimoniales) y
    - **devolver toda la deuda** comprometida (véase apartados 4.4 y 4.5)
- No obstante, hay que considerar las cifras de generación de caja que presenta el proyecto hasta 2028 y el impacto socioeconómico del proyecto especialmente con las posibilidades del nuevo acuerdo con Volvo que podría elevar el empleo directo hasta unas **700 personas en 2028** (véase Impacto socioeconómico en apartado 6.1)



## 3. Evolución y situación actual (10/11)

### 3.3. Información financiera histórica

	Real (000's €)						REAL	Diferencia vs
ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	30-sep-23	2022
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>6.345</b>	<b>10.256</b>	<b>12.749</b>	<b>12.609</b>	<b>11.948</b>	<b>11.197</b>	<b>11.059</b>	<b>-138</b>
Inmovilizado Intangible	3.126	3.252	3.566	4.178	4.123	4.055	4.210	155
Inmovilizado material	2.276	5.874	8.053	7.301	6.695	6.012	5.719	-293
Inversiones	15	15	15	15	15	15	15	0
Impuestos diferidos	928	1.115	1.115	1.115	1.115	1.115	1.115	0
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>16.622</b>	<b>19.068</b>	<b>48.036</b>	<b>27.880</b>	<b>26.119</b>	<b>14.982</b>	<b>23.391</b>	<b>8.409</b>
Existencias	8.149	10.615	22.618	9.370	7.700	10.281	15.737	5.456
Deudores	6.353	6.200	18.654	15.202	11.713	1.949	2.508	559
Posiciones financieras a corto	498	461	460	536	452	360	360	0
Periodificaciones a corto	6	1	74	0	0	0	186	186
<b>CAJA Y EQUIVALENTES</b>	<b>1.616</b>	<b>1.791</b>	<b>6.230</b>	<b>2.772</b>	<b>6.254</b>	<b>2.392</b>	<b>4.600</b>	<b>2.208</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>22.967</b>	<b>29.324</b>	<b>60.785</b>	<b>40.489</b>	<b>38.067</b>	<b>26.179</b>	<b>34.450</b>	<b>8.271</b>
							<b>REAL</b>	<b>Diferencia vs</b>
<b>PASIVO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Sem1-23</b>	<b>2022</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.915</b>	<b>2.738</b>	<b>3.202</b>	<b>4.144</b>	<b>(1.451)</b>	<b>(7.322)</b>	<b>(11.576)</b>	<b>(4.254)</b>
Fondos propios	1.810	2.625	3.090	3.548	(1.990)	(7.819)	(12.045)	(4.226)
Subvenciones	105	113	112	596	539	497	469	(28)
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.547</b>	<b>5.405</b>	<b>4.034</b>	<b>9.081</b>	<b>12.613</b>	<b>20.931</b>	<b>21.636</b>	<b>705</b>
Deudas a largo	2.508	5.367	4.009	8.842	12.367	20.753	20.715	(38)
Impuestos diferidos y otros	39	38	25	239	246	178	921	743
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>18.505</b>	<b>21.181</b>	<b>53.549</b>	<b>27.264</b>	<b>26.905</b>	<b>12.569</b>	<b>24.390</b>	<b>11.821</b>
Provisiones a corto	329	458	457	453	1.414	1.383		(1.383)
Deudas a corto	9.516	11.956	33.057	18.098	21.139	6.076	17.232	11.156
Acreeedores comerciales y otras	7.676	7.912	17.750	8.413	4.352	5.110	7.158	2.048
Periodificaciones	984	855	2.285	300	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>22.967</b>	<b>29.324</b>	<b>60.785</b>	<b>40.489</b>	<b>38.067</b>	<b>26.179</b>	<b>34.450</b>	<b>8.271</b>

## 3. Evolución y situación actual (11/11)

### 3.3. Información financiera histórica - comentarios

- En el **ACTIVO**: El inmovilizado inmaterial se mantiene estos años ya que las activaciones de cerca de 1M€ anuales se compensan con amortizaciones similares. El inmovilizado material, en cambio, ha bajado porque apenas ha habido altas en 2020 a 2022, que han sido superadas por las amortizaciones de casi 0,8M€ anuales. **En cambio, en 2018 y 2019 las altas sumaron 8,5M€** (pg13).

Las existencias muestran una evolución (crecimientos y decrecimientos) coherente con el nivel de actividad, si bien el periodo medio de realización actual de 140 días deberá bajar a niveles de +90 días. Los **deudores**, en cambio muestran un decremento importante en 2022/23 (10M€), a pesar del incremento en las ventas, debido a que gran parte de ellas se han realizado a Mayer's en Israel que paga mucho antes (en el propio mes) que Volvo UK, que tenía plazos de pago muy largos. **En jun-23 y sep-23 vuelven a crecer deudores, stock y caja (+8M€) lo que impacta en pasivo a corto.**

- Atendiendo al **PASIVO** es muy reseñable a 31/12/22, el patrimonio neto negativo por -7.322 k€, que podría ser causa de **disolución**, pero se elude porque, a estos efectos, se compensa con préstamos participativos de Fonrec-Cofides (4,5M€) Sodena (3,4M€) y porque las pérdidas de 2021 (-5,8M€), por normativa COVID, no se tienen en cuenta hasta 31-dic-24 inclusive; así el **patrimonio neto ajustado es de -7,3 + 4,5 + 3,4 + 5,8 = + 6,4M€**. **A pesar de estas normativas mercantiles, la ESTRUCTURA DEL PASIVO ES CRITICA**, teniendo en cuenta además que la generación de caja en 2021-2022 ha sido negativa y, **además de tomar acciones para reorganizar la producción, la mejor situación sería la aportación futura en fondos propios de un socio industrial**, pero no se ha logrado hasta la fecha.

El incremento en pasivo a largo plazo en 2022 por 10M€ se debe a la nueva financiación recibida de Fonrec COFIDES por 8,9M€ y al aplazamiento de la deuda con Sodena y Bancos exigida por Cofides para conceder sus préstamos. Hubo también incrementos importantes en 2020 (por préstamos ICO recibidos por 6,9M€) y en 2021 por el préstamo de Sodena de 3,4M€ y nueva financiación ICO por 1,1M€). Financiaciones recibidas en un entorno COVID negativo (pérdidas) agudizado por las importantes inversiones en inmovilizado material en 2018 y 2019, inicialmente financiadas con circulante y corregido en 2020-21.

Las disminuciones en el activo circulante en 2022 (neto de unos 7,5M€) descritas más arriba permitieron la reducción el pasivo financiero a corto plazo (5M€) y un incremento ligero en proveedores (0,8M€) a pesar del incremento en la actividad en 2022, **pero el pasivo financiero a corto se dispara de 2022 a 30-jun-23 (12M€) por los incrementos en activo circulante de 2023**

## 4. Plan estratégico 2023-28. Contrato con Volvo (1/14)

### 4. 1. CONTRATO

- Según se ha comentado, **SSDG y VOLVO** vienen manteniendo una colaboración muy estrecha desde hace varios años. Dicha relación ha dado un paso más en 2023 con la firma de un acuerdo de intenciones en mayo y se ha plasmado en la **firma definitiva de dos acuerdos en 12 de octubre de 2023 (Contrato de Licencia y Acuerdo marco de suministros y cooperación)**. Volvo expresa en los preámbulos que los contratos con SSDG están basados en la existencia de la **carta de Apoyo financiero (Support Letter) de abril-22 firmada por el Gobierno de Navarra** y en el **compromiso y colaboración** mantenida con la actual propiedad de **SSDG** en estos años.
- Estos contratos se realizan partiendo de la decisión de Volvo de dejar de montar carrocerías de autocares en su planta de Polonia, producción que se traspasa a SSDG. Van a permitir:
  - **Alta demanda y nuevos mercados (geográficos y autobús eléctrico)**
  - Mayor **eficiencia productiva** por la homogenización de producto
  - **Economías de escala**
- Cuentan con cláusulas de **confidencialidad**, pero lo más destacable es:
  - El contrato de Licencia especifica que se **licencia de forma gratuita y no exclusiva la transferencia tecnológica** de VOLVO SSDG para la producción de los vehículos 9700-9900 **para la venta exclusiva de esos vehículos** y sus repuestos por SSDG a Volvo (VBC) y empresas de su grupo
  - Se ejecutará de acuerdo con el Acuerdo de Suministros, en el que no hay unas unidades de venta comprometidas (serán firmes cuando se emitan pedidos); sí que hay un acuerdo de **precios de venta (sujetos a actualizaciones por inflación)** y un acuerdo de implantación progresiva de capacidad (**ramp-up**), por el que van incrementando la capacidad productiva desde 0,5 coches/día hasta 2 coches/día:

RAMP UP VOLVO SSDG								
						212	días	
01/07/2024	31/12/2024	0,5	coches/día	6 meses		53	coches	
01/01/2025	30/06/2025	1	coches/día	6 meses		106	265	año 2025
01/07/2025	31/12/2025	1,5	coches/día	6 meses		159		
01/07/2026	futuro	2	coches/día			424	coches año	



## 4. Plan estratégico 2023-28. Contrato con Volvo (2/14)

- No obstante, a partir de las intenciones de pedidos e históricos de las filiales SSDG ha estimado **una previsión de ventas hasta 2028**, que ha sido contrastada y acotada con KPMG que resulta en un del plan de Ventas que se incluye en apartado siguiente.
- Volvo vende utillaje a SSDG por 550.000€ con pago aplazado que SSDG recuperará mediante una comisión adicional en los primeros 750 buses que venda a Volvo
- Volvo realiza una aportación adicional de 2.600.000€ a pagar en 2023 y 2024 para ayudar en el nuevo lanzamiento
- SSDG puede subcontratar parcialmente la producción (aunque lógicamente seguirá siendo el responsable)

### Otras consideraciones acordadas y trabajándose (no especificadas en este contrato)

- En tanto no arranque la producción de nuevos autobuses de Volvo en serie, Volvo incluirá en su cartera de productos actuales modelos de SSDG (SC7 y SC5), para poder atender sus pedidos. Permite la expansión de **SSDG al mercado nórdico**
- La **colaboración se extenderá también más adelante al bus eléctrico que incorpore Volvo**. De hecho, en las estimaciones de venta se incluyen ya unidades eléctricas desde 2025 y están trabajando en grupos mixtos SSDG-VOLVO
- También se incorporan en las previsiones de venta de eléctricos algunos posibles que pudieran surgir con el desarrollo del Acuerdo de intenciones firmado con una corporación china (9 octubre 2023). SSDG debe realizar oferta para 2025 a 2027

### 4. 2. PREVISIONES DE VENTAS

- Según lo mencionado, SSDG ha elaborado un borrador de plan ventas, atendiendo a:
  - la información de intenciones futuras de pedidos manifestadas por sus clientes y Volvo y sus filiales (por países)
  - La capacidad productiva de SSDG con mejoras y ajustes en procesos (hasta 800 buses/año, al 85% de capacidad), pero no con nuevas líneas de producción completas (que requerirían muchas más inversiones)

Atendiendo a la potencial demanda podrían alcanzar los 1.300/año, pero en consenso con KPMG y viendo las capacidades (800 buses/año) y buscando además autobuses lo más homogéneos posibles que hagan más ágil la producción la previsión resultante es:



## 4. Plan estratégico 2023-28. Contrato con Volvo (3/14)

Año	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E
Precio medio venta autobús	153,5	154,1	180,3	119,6	141,3	147,8	169,5	174,2	178,0	181,8
Media unidades diarias (Uds)	2,0	2,2	0,8	1,0	1,3	2,1	3,2	3,7	3,7	3,7
Unidades Vendidas (Uds)	416	462	178	202	269	453	671	778	782	783
<b>Clase II (SB3 categorías)</b>	<b>197</b>	<b>359</b>	<b>87</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>70</b>	<b>51</b>	<b>48</b>	<b>42</b>	<b>35</b>
SB3	13	22	11	-	1	10	8	8	7	7
SB3 ART	14	10	16	-	-	-	-	-	-	-
SB3 GO	-	-	9	12	12	60	43	40	35	28
SB3 LE	170	327	51	3	-	-	-	-	-	-
<b>Clase III (SC5 y SC7)</b>	<b>219</b>	<b>103</b>	<b>91</b>	<b>187</b>	<b>256</b>	<b>353</b>	<b>305</b>	<b>290</b>	<b>269</b>	<b>266</b>
SC5	154	39	68	6	22	69	32	20	13	13
SC7	65	64	23	181	234	284	273	270	256	253
<b>Clase III Volvo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>218</b>	<b>252</b>	<b>230</b>	<b>217</b>
Eléctrico	-	-	-	-	-	-	97	188	241	265
<b>Ventas de autobuses en 000's€</b>	<b>63.843</b>	<b>71.174</b>	<b>32.090</b>	<b>24.163</b>	<b>38.015</b>	<b>66.946</b>	<b>113.761</b>	<b>135.537</b>	<b>139.193</b>	<b>142.379</b>
<b>Clase II (SB3 categorías)</b>	<b>31.788</b>	<b>56.077</b>	<b>14.782</b>	<b>1.722</b>	<b>1.762</b>	<b>9.641</b>	<b>7.600</b>	<b>7.317</b>	<b>6.530</b>	<b>5.599</b>
SB3	1.626	2.833	1.502	-	135	1.391	1.467	1.496	1.336	1.362
SB3 ART	2.633	1.864	3.063	-	-	-	-	-	-	-
SB3 GO	-	-	1.026	1.372	1.627	8.250	6.133	5.821	5.194	4.237
SB3 LE	27.529	51.380	9.191	351	-	-	-	-	-	-
<b>Clase III (SC5 y SC7)</b>	<b>31.677</b>	<b>14.927</b>	<b>17.095</b>	<b>23.436</b>	<b>36.253</b>	<b>51.650</b>	<b>47.461</b>	<b>45.851</b>	<b>43.385</b>	<b>43.708</b>
SC5	22.995	7.026	14.255	830	2.985	9.625	4.744	3.013	2.013	2.054
SC7	8.682	7.901	2.840	22.606	33.268	42.025	42.717	42.839	41.372	41.654
<b>Clase III Volvo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5.655</b>	<b>42.394</b>	<b>50.134</b>	<b>47.130</b>	<b>45.800</b>
Eléctrico	-	-	-	-	-	-	16.305	32.234	42.148	47.272

- Hay que mencionar que para **2024** se ha trabajado con pedidos ya más concretos en cartera frente a años posteriores
- **Los precios de venta** están basados en conocimiento actual y precios fijados con Volvo, estimando incremento de tarifas con IPC, en torno a 2% (las previsiones en coste de materiales, por prudencia se han fijado en 5,5% en 2025 y entre 2 y 3% para siguientes años)

## 4. Plan estratégico 2023-28. Contrato con Volvo (4/14)

- El incremento progresivo de las ventas, alcanza niveles superiores al volumen vendido en histórico. Las principales palancas son Volvo (9700/9900) con un 29,5%, los vehículos eléctricos con un 21,3% y Mayers con un 19,2%.
- A partir de 2026 ya no hay incremento de volumen, por lo que todo el impacto del incremento de las ventas sería por IPC.

CAGR 22-28

32,6%

%s/total 23-28

29,5%

9,2%

12,1%

13,5%

1,8%

0,7%

19,2%

12,1%

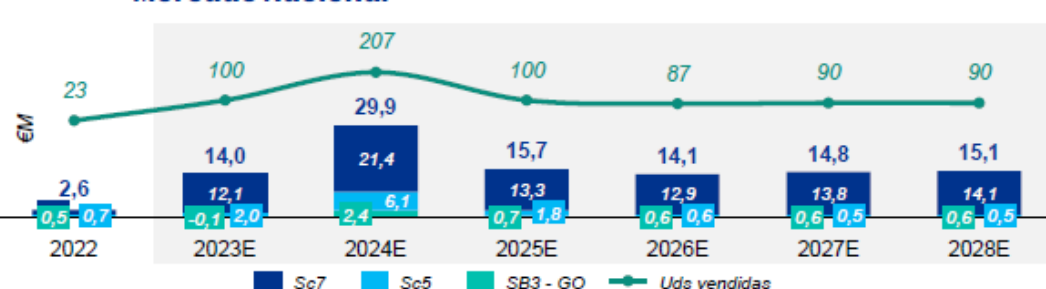
2,0%



### Volvo y Eléctricos



### Mercado Nacional



### Mayers y otros mercados



- Los modelos de Volvo comienzan a venderse a partir del 2025 principalmente con los modelos 9700 y 9900. Dentro de estas unidades, la mayoría de ellas son del 9700 (entre un 80% y 90%).
- Los modelos eléctricos comienzan con algunas unidades en 2025, pero cobran mayor importancia a partir de 2026. El principal cliente es BYD, aunque también se prevé suministrar este tipo de vehículos con el chasis Volvo.

- El mercado nacional tiene un gran peso en las ventas en 2024 para después pasar a un segundo plano con la llegada de Volvo. La llegada del nuevo modelo Sc7 es uno de los principales drivers de ventas para el 2024 en el mercado local.
- A partir del 2025, la compañía pone el foco en el modelo de Volvo y ajusta los pedidos nacionales en función de los huecos libres de la planta. Los pedidos a nivel nacional suelen ir con mayores necesidades de adaptación que afectan negativamente al ritmo de producción de la planta.

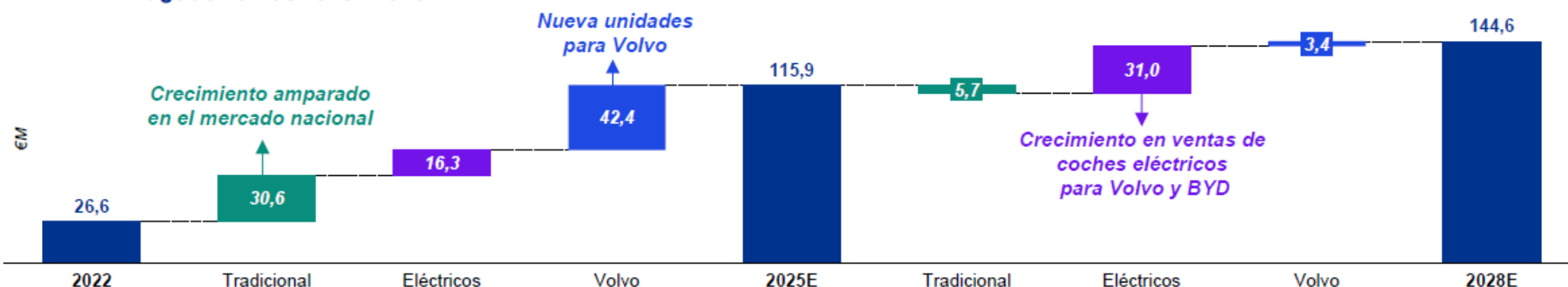
- Mayers durante el año 2023 y 2024 refuerza su demanda de pedidos debido a las buenas relaciones comerciales conseguidas en el histórico. La compañía espera tener una demanda estable entorno a 150 vehículos por año.
- Los otros mercados hacen referencia a las ventas que se realizan a través de la red de comercialización de Volvo a nivel Europeo: Uk, Francia, Portugal e Italia. Destacan las ventas del Sc7 en Uk y Francia, y las ventas de coches eléctricos de clase II en Francia.



## 4. Plan estratégico 2023-28. Contrato con Volvo (5/14)

El mercado nacional y el nuevo Acuerdo con Volvo para la fabricación de los modelos 9700 y 9900 son las palancas de crecimiento en los años 2024 y 2025 respectivamente. En cambio, una vez realizada la inversión prevista es el vehículo eléctrico el motor de crecimiento del Grupo Sunsundegui para los últimos años del Plan de negocio.

### Bridge de Ventas 2023E-2028E



Unidades Vendidas por Mercado								
€M	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E	%/total 23-28
<b>Tradicional</b>	<b>202</b>	<b>269</b>	<b>423</b>	<b>356</b>	<b>338</b>	<b>311</b>	<b>301</b>	<b>53,5%</b>
Mayers	165	133	80	150	160	150	150	22,0%
Nacional	23	100	207	100	87	90	90	18,0%
Francia	11	12	69	59	56	41	31	7,2%
Portugal	3	7	20	16	8	6	6	1,7%
Otros	-	17	47	31	27	24	24	4,6%
<b>Eléctrico</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>97</b>	<b>188</b>	<b>241</b>	<b>265</b>	<b>21,2%</b>
BYD	-	-	-	50	100	150	150	12,0%
Volvo	-	-	-	47	88	91	115	9,1%
<b>Volvo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>218</b>	<b>252</b>	<b>230</b>	<b>217</b>	<b>25,3%</b>
9700	-	-	30	167	204	188	196	21,0%
9900	-	-	-	51	48	42	21	4,3%
<b>Total Unidades</b>	<b>202</b>	<b>269</b>	<b>453</b>	<b>671</b>	<b>778</b>	<b>782</b>	<b>783</b>	<b>100,0%</b>

### Tradicional

- La demanda Nacional y Europea (*red de Volvo en España*) sostiene a la compañía en 2023 y 2024 hasta la entrada en producción de Volvo. A partir del 2025, la Dirección del Grupo toma como estrategia reducir unidades en el mercado nacional y realizarlas para los nuevos modelos de Volvo.

### Nuevo Acuerdo con Volvo

- Entrada en producción a finales de 2024, y tomando gran importancia en el 2025. A partir de 2026, la compañía espera proveer a Volvo de unas 230 unidades de media anuales, conforme a la **planificación de compra que Volvo ha compartido con Sunsundegui**.

### Eléctricos

- Comienzan a producirse en 2025 en pequeñas unidades. La hipótesis que subyace detrás es la fabricación de 50 unidades en 2025, crecientes hasta 150 en 2028 para BYD conforme al acuerdo alcanzado y en el caso de Volvo debido a la estimación facilitada por Volvo para el mercado nórdico y para España.



## 4. Plan estratégico 2023-28. Contrato con Volvo (6/14)

### 4. 3. PROYECCIONES CUENTAS DE RESULTADOS (según informe KPMG)

Que trasladado a la cuenta de resultados previsional completa resultaría en

Año	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E
Precio medio venta autobús	153,5	154,1	180,3	119,6	141,3	147,8	169,5	174,2	178,0	181,8
Media unidades diarias (Uds)	2,0	2,2	0,8	1,0	1,3	2,1	3,2	3,7	3,7	3,7
Unidades Vendidas (Uds)	416	462	178	202	269	453	671	778	782	783
Ventas de autobuses en 000's€	63.843	71.174	32.090	24.163	38.015	66.946	113.761	135.537	139.193	142.379
Venta de recambios	2.255	1.997	2.080	2.441	1.950	2.150	2.180	2.162	2.150	2.200
<b>Gastos variables</b>	<b>(56.082)</b>	<b>(63.183)</b>	<b>(28.587)</b>	<b>(23.322)</b>	<b>(33.181)</b>	<b>(57.339)</b>	<b>(96.291)</b>	<b>(114.120)</b>	<b>(117.111)</b>	<b>(119.628)</b>
Aprovisionamientos y transporte	(43.627)	(52.849)	(22.511)	(17.723)	(24.746)	(44.810)	(75.135)	(89.059)	(91.321)	(93.295)
Aprov/ventas	(66,0)%	(72,2)%	(65,9)%	(66,6)%	(61,9)%	(64,9)%	(64,8)%	(64,7)%	(64,6)%	(64,5)%
MOD	(11.910)	(9.322)	(5.426)	(4.793)	(7.396)	(11.593)	(19.564)	(23.163)	(23.842)	(24.340)
MOD/ventas	(18,0)%	(12,7)%	(15,9)%	(18,0)%	(18,5)%	(16,8)%	(16,9)%	(16,8)%	(16,9)%	(16,8)%
Garantías	(544)	(1.012)	(650)	(807)	(1.039)	(936)	(1.593)	(1.898)	(1.949)	(1.993)
<b>Margen bruto</b>	<b>10.016</b>	<b>9.988</b>	<b>5.583</b>	<b>3.282</b>	<b>6.784</b>	<b>11.757</b>	<b>19.650</b>	<b>23.579</b>	<b>24.231</b>	<b>24.951</b>
Margen bruto s/ ventas	15,2%	13,7%	16,3%	12,3%	17,0%	17,0%	16,9%	17,1%	17,1%	17,3%
<b>Gastos fijos asociados a la producci</b>	<b>(2.584)</b>	<b>(2.668)</b>	<b>(1.851)</b>	<b>(2.200)</b>	<b>(3.102)</b>	<b>(4.160)</b>	<b>(5.023)</b>	<b>(5.656)</b>	<b>(5.758)</b>	<b>(6.037)</b>
MOD indirecto	(1.552)	(1.654)	(1.269)	(1.332)	(1.774)	(2.032)	(2.113)	(2.195)	(2.239)	(2.467)
Otros (limp.autobuses, reparac, sum)	(1.032)	(1.014)	(582)	(867)	(1.328)	(2.128)	(2.911)	(3.461)	(3.518)	(3.570)
<b>Margen de contribución</b>	<b>7.431</b>	<b>7.320</b>	<b>3.732</b>	<b>1.082</b>	<b>3.682</b>	<b>7.597</b>	<b>14.627</b>	<b>17.923</b>	<b>18.474</b>	<b>18.914</b>
Margen de contribución s/ ventas	11,2%	10,0%	10,9%	4,1%	9,2%	11,0%	12,6%	13,0%	13,1%	13,1%
MOI	(3.811)	(3.487)	(3.460)	(3.530)	(3.852)	(4.612)	(5.280)	(5.385)	(5.493)	(5.603)
I+D	798	1.050	854	896	960	960	960	960	960	960
Otros gastos (arrend, repar, seguros, vi	(2.247)	(1.890)	(2.524)	(1.807)	(1.607)	(1.669)	(1.823)	(1.877)	(1.934)	(1.992)
<b>EBITDA ajustado inversión Volvo</b>	<b>2.171</b>	<b>2.992</b>	<b>(1.399)</b>	<b>(3.359)</b>	<b>(818)</b>	<b>2.276</b>	<b>8.484</b>	<b>11.620</b>	<b>12.007</b>	<b>12.279</b>
EBITDA s/ ventas	3,3%	4,1%	(4,1)%	(12,6)%	(2,0)%	3,3%	7,3%	8,4%	8,5%	8,5%
<b>Ingresos volvo</b>	-	-	-	-	1.500	1.100	-	-	-	-
<b>Gastos inversión volvo</b>	-	-	-	-	(637)	(1.229)	-	-	-	-
Personal en formación	-	-	-	-	(537)	(1.129)	-	-	-	-
Informativa - Inversiones	-	-	-	-	(424)	-	-	-	-	-
Viajes	-	-	-	-	(100)	(100)	-	-	-	-
<b>Inversión VOLVO</b>	-	-	-	-	863	(129)	-	-	-	-
Ingresos accesorios y otros de gestión	1.241	1	(1.134)	260	(330)	(232)	(239)	(238)	(274)	(236)
Amortización	(1.305)	(1.357)	(1.859)	(1.840)	(1.673)	(1.671)	(1.772)	(1.823)	(1.796)	(1.756)
Ingresos y gastos financieros	(1.498)	(1.104)	(1.089)	(938)	(1.003)	(615)	(576)	(442)	(315)	(130)
Tipo de cambio	(130)	(14)	(58)	51	(19)	(20)	(21)	(74)	(55)	(41)
<b>EBT</b>	<b>479</b>	<b>519</b>	<b>(5.538)</b>	<b>(5.826)</b>	<b>(2.979)</b>	<b>(392)</b>	<b>5.877</b>	<b>9.045</b>	<b>9.605</b>	<b>10.116</b>
Impuesto de sociedades	-	-	-	-	-	-	(735)	(1.131)	(1.201)	(1.265)
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>479</b>	<b>519</b>	<b>(5.538)</b>	<b>(5.826)</b>	<b>(2.979)</b>	<b>(392)</b>	<b>5.143</b>	<b>7.914</b>	<b>8.404</b>	<b>8.852</b>

## 4. Plan estratégico 2023-28. Contrato con Volvo (7/14)

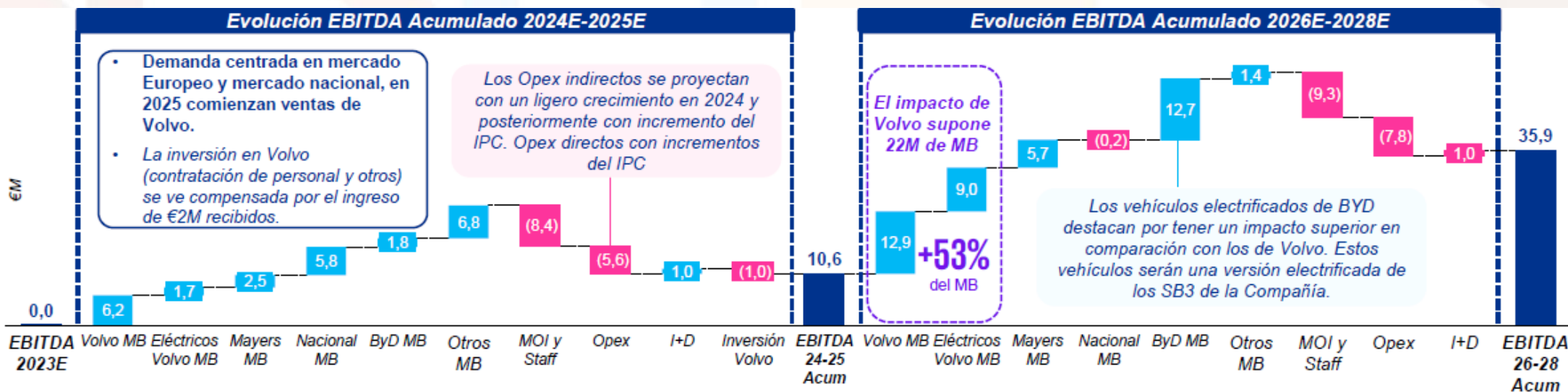
Realizando un análisis global de la evolución futura de EBITDA, como ya se ha comentado se basa en el aumento de las ventas que mejora el margen ante los costes fijos de SSDG:

Evolución del EBITDA						
€M	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E
Ventas	40,0	69,1	115,9	137,7	141,3	144,6
<b>Margen Bruto por mercado</b>						
Volvo 9700/9900	-	0,7	5,4	6,5	6,2	6,2
Volvo Eléctricos	-	-	1,7	3,2	3,3	4,2
Eléctricos ByD	-	-	1,8	3,6	5,4	5,5
Mayers	3,3	2,1	3,7	4,0	3,7	3,7
Nacional	2,2	5,0	3,0	2,6	2,6	2,6
UK, Portugal, Francia	1,3	3,9	4,2	3,7	3,0	2,7
<b>Total Margen Bruto</b>	<b>6,8</b>	<b>11,8</b>	<b>19,6</b>	<b>23,6</b>	<b>24,2</b>	<b>25,0</b>
%s/ventas	17,0%	17,0%	16,9%	17,1%	17,1%	17,3%
MOI & Staff	(5,6)	(6,6)	(7,4)	(7,6)	(7,7)	(8,1)
Opex	(2,9)	(3,8)	(4,7)	(5,3)	(5,5)	(5,6)
I+D	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Inversión Volvo	0,9	(0,1)				
<b>EBITDA</b>	<b>0,0</b>	<b>2,1</b>	<b>8,5</b>	<b>11,6</b>	<b>12,0</b>	<b>12,3</b>
%s/ventas	0,1%	3,1%	7,3%	8,4%	8,5%	8,5%

El EBITDA del Plan de negocio estima un EBITDA de 2,1M€ en 2024 creciendo progresivamente hasta 12,3M€ en 2028. Las palancas de mejoría del EBITDA son las siguientes:

1. Aumento de la demanda principalmente por el **mercado nacional** en 2024 y 2025 por el nuevo acuerdo alcanzado con **Volvo** en 2025. A partir de ahí el impulso de la demanda proviene de los **vehículos eléctricos**.
2. Ligera mejora del margen bruto por la absorción de costes de la mano de obra directa.
3. Apalancamiento operativo -> el mayor crecimiento del negocio supone absorber los costes fijos (MOI y Opex de naturaleza fija cuyo incremento se estima con la inflación), mejorando el margen EBITDA desde un 3,1% hasta un 8,5% en 2028.

Gráficamente:



## 4. Plan estratégico 2023-28. Contrato con Volvo (8/14)

### Evolución del margen bruto y margen de contribución

El volumen de negocio previsto plantea un crecimiento de Margen Bruto y de Contribución coherentes: los principales componentes a nivel de costes son:

1. Una plantilla dimensionada al volumen de producción
2. Volumen de ventas que va mejorando la absorción de costes fijos

Margen de Contribución						
€M	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E
Ventas	40,0	69,1	115,9	137,7	141,3	144,6
Aprovisionamientos	(24,7)	(44,8)	(75,1)	(89,1)	(91,3)	(93,3)
MOD ①	(7,4)	(11,6)	(19,6)	(23,2)	(23,8)	(24,3)
Garantías	(1,0)	(0,9)	(1,6)	(1,9)	(1,9)	(2,0)
<b>Margen Bruto</b>	<b>6,8</b>	<b>11,8</b>	<b>19,6</b>	<b>23,6</b>	<b>24,2</b>	<b>25,0</b>
%s/ventas	17,0%	17,0%	16,9%	17,1%	17,1%	17,3%
MOI ②	(1,8)	(2,0)	(2,1)	(2,2)	(2,2)	(2,5)
Opex Directo	(1,3)	(2,1)	(2,9)	(3,5)	(3,5)	(3,6)
<b>Margen de Contribución</b>	<b>3,7</b>	<b>7,6</b>	<b>14,6</b>	<b>17,9</b>	<b>18,5</b>	<b>18,9</b>
%s/ventas	9,2%	11,0%	12,6%	13,0%	13,1%	13,1%

### ①— Evolución MOD

El principal aumento de costes que se enfrenta la Compañía es el aumento del personal.

La MO se incluye en Margen Bruto y se ha proyectado lineal con el incremento de ventas. Se asume un crecimiento de la plantilla hasta 2025, en donde permanece estable.



El aumento de coste medio por empleado se ha proyectado según el incremento acordado en el Convenio del Metal de Navarra hasta 2026, y de un 2% en 2027 y 2028.

### ① Plantilla dimensionada al ritmo de producción

- La compañía plantea un ritmo de contratación adaptado al ritmo de crecimiento de la producción. Esta plantilla dimensionada, genera un impacto positivo tanto en el margen bruto como en el margen de contribución

### ② Margen bruto con capacidad de absorber costes fijos

- El crecimiento del volumen de negocio plantea un modelo de negocio rentable capaz de absorber los altos costes fijos de mano de obra y Opex. El resultado es un margen de contribución creciente y estable a partir del 2026

### ②— Evolución MOI y Staff

La MO indirecta donde se encuentran los responsables de producción, **aumentan de 2023 a 2024 por las contrataciones para la segunda línea**, y posteriormente permanecen constantes.

El staff tiene un aumento hasta 2025 asumiendo una mayor necesidad de personal para el control de producción, ingenieros y comerciales.



## 4. Plan estratégico 2023-28. Contrato con Volvo (9/14)

### 4. 4. RESUMEN DE DEUDA

Amortización	Concedido	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028	2.029	SALDO A 31-12-22
Hip Caixa	1.200.000	210.680	220.906	75.993	0	0	0	0	507.578
Hip CRN	1.200.000	210.141	219.288	75.993	0	0	0	0	505.422
Hip San	1.200.000	210.141	219.795	75.486	0	0	0	0	505.422
Hip BBVA	1.000.000	173.570	180.012	61.476	0	0	0	0	415.058
<b>Hipotecario</b>	<b>4.600.000</b>	<b>804.531</b>	<b>840.001</b>	<b>288.948</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.933.481</b>
Ministerio 11	364.998	36.500	36.500	36.500	36.500	0	0	0	145.999
Incorpora	264.695	0	0	0	0	0	0	0	0
IDI-20140346	360.490	48.066	48.066	24.028	0	0	0	0	120.160
IDI-20210080 IT	171.467	37.340	37.340	37.340	37.348	3.429	0	0	152.797
<b>Org Oficiales</b>	<b>1.161.651</b>	<b>121.906</b>	<b>121.906</b>	<b>97.868</b>	<b>73.848</b>	<b>3.429</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>418.957</b>
ICO BBVA	2.000.000	240.571	375.136	392.996	411.706	431.306	148.285	0	2.000.000
ICO CRN	2.000.000	240.571	375.136	392.996	411.706	431.306	148.285	0	2.000.000
ICO Caixa	2.000.000	240.571	375.136	392.996	411.706	431.306	148.285	0	2.000.000
ICO San	500.000	59.333	92.985	97.996	103.276	108.841	37.569	0	500.000
ICO Bankinter	400.000	36.367	75.039	78.221	81.538	92.239	36.596	0	400.000
<b>ICO-Covid 2020</b>	<b>6.900.000</b>	<b>817.414</b>	<b>1.293.433</b>	<b>1.355.204</b>	<b>1.419.931</b>	<b>1.494.999</b>	<b>519.018</b>	<b>0</b>	<b>6.900.000</b>
ICO BBVA	316.666	42.850	48.876	51.203	53.641	56.195	58.870	5.031	316.666
ICO CRN	316.666	42.850	48.876	51.203	53.641	56.195	58.870	5.031	316.666
ICO Caixa	316.666	42.850	48.876	51.203	53.641	56.195	58.870	5.031	316.666
ICO San	150.000	36.577	38.105	39.697	3.382	0	0	0	117.761
<b>ICO-Covid 2021</b>	<b>1.099.998</b>	<b>165.126</b>	<b>184.734</b>	<b>193.307</b>	<b>164.305</b>	<b>168.584</b>	<b>176.610</b>	<b>15.092</b>	<b>1.067.759</b>
<b>amortizac bancos y CDTI</b>	<b>13.761.649</b>	<b>1.908.977</b>	<b>2.440.074</b>	<b>1.935.328</b>	<b>1.658.084</b>	<b>1.667.013</b>	<b>695.629</b>	<b>15.092</b>	<b>10.320.197</b>
FONREC - Ordinario	4.361.000	0	436.000	654.000	1.090.000	1.090.000	1.091.000	0	4.361.000
FONREC - Participativo	4.539.000	0	454.000	681.000	1.135.000	1.135.000	1.134.000	0	4.539.000
<b>FONREC</b>	<b>8.900.000</b>	<b>0</b>	<b>890.000</b>	<b>1.335.000</b>	<b>2.225.000</b>	<b>2.225.000</b>	<b>2.225.000</b>	<b>0</b>	<b>8.900.000</b>
<b>Sodena 2021</b>	<b>3.400.000</b>	<b>0</b>	<b>340.000</b>	<b>510.000</b>	<b>850.000</b>	<b>850.000</b>	<b>850.000</b>	<b>0</b>	<b>3.400.000</b>
<b>Gran Total</b>	<b>27.321.649</b>	<b>1.908.977</b>	<b>3.670.074</b>	<b>3.780.328</b>	<b>4.733.084</b>	<b>4.742.013</b>	<b>3.770.629</b>	<b>15.092</b>	<b>22.620.197</b>

La sociedad tiene **hipotecadas** sus naves con los primeros préstamos, pero además tiene **2ª hipoteca** sobre las mismas en la financiación de FONREC.

Adicionalmente, SSDG dispone de unas **líneas de circulante:** 10,5M€ + 6,5M€ **pg siguiente**



## 4. Plan estratégico 2023-28. Contrato con Volvo (10/14)

### 4. 4. RESUMEN DE DEUDA

Adicionalmente, SSDG dispone de **UNAS LÍNEAS DE CIRCULANTE SINDICADAS** con vencimiento semestral y que están concedidas por 7 entidades financieras (las 5 de ICO más Deutsche y Bankoa):

- **Factoring de 10,5M€** para anticipar facturas emitidas a clientes (que son muy solventes)
- **Crédito de anticipos por 6,5M€** para financiar producción en curso que le conceden por el 75% del valor de los pedidos cuando estos entran en el sistema de fabricación

El **proceso** que siguen es:

- Cuando se da **entrada a un pedido en el sistema** de fabricación, SSDG lo comunica al banco y, contra dicho pedido, el banco le financia el 75% del valor para que SSDG pueda abonar nóminas, aprovisionamientos y gastos
- Cuando **se termina de fabricar** y sale del sistema (unos dos meses), se cancela la operación financiada anterior se emite la factura de venta, y se mete la factura en el sistema de factoring, generando así nuevo hueco en la línea de anticipos y recibiendo la financiación del 100% del pedido en la línea de factoring (supone en neto un 25% adicional)
- Esta mecánica funciona correctamente, si los autocares van fluyendo adecuadamente a través del sistema y están experimentando beneficios.
- Dados los **retrasos que están** experimentando en producción y que están generando pérdidas, SSDG tiene **completamente dispuestas estas líneas** en la fecha actual y, además, dado que ahora están cobrando antes de clientes que sacando autobuses de producción sería más conveniente tener los límites de 6,5M y 10M al revés, esto es: 6,5M para factoring y 10,5M para anticipos de producción.
- Pero **lo más importante y que les daría más holgura** para poder financiarse con este sistema sería incrementar las líneas de crédito en **4-5M€uros**



## 4. Plan estratégico 2023-28. Contrato con Volvo (11/14)

### 4. 5. PROYECCIONES DE TESORERIA – necesidades (1/3) (según informe KPMG)

- Sobre la base de las cuentas de resultados y deuda analizadas hasta ahora, el plan financiero que resulta es el siguiente:

<b>Flujo de caja</b>									
<b>€'000</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>EBITDA NORMALIZADO</b>	<b>2.992</b>	<b>(1.399)</b>	<b>(3.359)</b>	<b>(818)</b>	<b>2.276</b>	<b>8.484</b>	<b>11.620</b>	<b>12.007</b>	<b>12.279</b>
<b>Ajuste provisiones de garantías</b>	<b>(5)</b>	<b>962</b>	<b>(32)</b>	<b>(0)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Existencias	13.248	1.670	(2.581)	(4.608)	(3.330)	(8.083)	(3.371)	(94)	(395)
Clientes	1.721	2.348	10.604	(5.166)	(2.212)	(6.577)	(3.743)	(627)	(559)
Periodificaciones	(1.987)	733	(691)	(265)	-	-	-	-	-
Proveedores	(8.388)	(3.611)	770	1.285	4.779	6.279	2.868	400	448
Otros acreedores	(622)	(4)	(6)	(5)	514	63	55	2	11
Administraciones públicas	1.642	31	(112)	1.524	(1.008)	(169)	(33)	11	53
Personal	(239)	(284)	(50)	284	322	424	212	46	47
<b>Var. WC</b>	<b>5.376</b>	<b>882</b>	<b>7.934</b>	<b>(6.951)</b>	<b>(935)</b>	<b>(8.064)</b>	<b>(4.013)</b>	<b>(260)</b>	<b>(395)</b>
<b>IS</b>	<b>214</b>	<b>7</b>	<b>(68)</b>	<b>(6)</b>	<b>-</b>	<b>(735)</b>	<b>(1.131)</b>	<b>(1.201)</b>	<b>(1.265)</b>
<b>FCO</b>	<b>8.578</b>	<b>452</b>	<b>4.475</b>	<b>(7.775)</b>	<b>1.341</b>	<b>(314)</b>	<b>6.476</b>	<b>10.546</b>	<b>10.620</b>
Inversión normal	(168)	(344)	(194)	(245)	(400)	(400)	(400)	(400)	(400)
SC7				(960)					
Eléctrico					(1.000)	(1.000)			
I+D	(1.050)	(854)	(896)	(960)	(960)	(960)	(960)	(960)	(960)
Inversión Volvo				(1.060)	(1.229)	(250)	(250)		
Ingreso Volvo	-	-	-	1.500	1.100	-	-	-	-
<b>FC Inversión</b>	<b>7.360</b>	<b>(745)</b>	<b>3.385</b>	<b>(9.499)</b>	<b>(1.149)</b>	<b>(2.924)</b>	<b>4.866</b>	<b>9.186</b>	<b>9.260</b>
Crédito Sodena	-	-	100	-	-	-	-	-	-
Diferencias de cambio y otros puntuales	(12)	(1.192)	315	(349)	(252)	(260)	(312)	(292)	(277)
<b>FCSD</b>	<b>7.348</b>	<b>(1.936)</b>	<b>3.800</b>	<b>(9.848)</b>	<b>(1.401)</b>	<b>(3.184)</b>	<b>4.555</b>	<b>8.895</b>	<b>8.984</b>
Intereses financieros	(1.105)	(1.089)	(942)	(1.003)	(615)	(576)	(442)	(315)	(130)
Nuevos préstamos	6.900	4.400	8.900	-	-	-	-	-	-
Amortización Sodena	-	-	-	-	(340)	(510)	(850)	(850)	(850)
Amortización Fonrec	-	-	-	-	(890)	(1.335)	(2.225)	(2.225)	(2.225)
Amortización ICO y otros	(2.535)	(1.008)	(1.106)	(1.636)	(2.441)	(1.935)	(1.658)	(1.660)	(879)
Deudas Seguridad Social	144	(141)	(73)	(6)	-	-	-	-	-
Circulante	(14.635)	3.314	(14.397)	11.768	99	819	-	-	-
Línea de crédito									
Equity	424	(57)	(45)	(27)	(0)	(0)	(0)	-	(0)
<b>Flujo Caja</b>	<b>(3.458)</b>	<b>3.484</b>	<b>(3.863)</b>	<b>(753)</b>	<b>(5.588)</b>	<b>(6.720)</b>	<b>(620)</b>	<b>3.845</b>	<b>4.899</b>
<b>Caja inicial</b>	<b>6.230</b>	<b>2.772</b>	<b>6.255</b>	<b>2.392</b>	<b>1.639</b>	<b>(3.948)</b>	<b>(10.669)</b>	<b>(11.289)</b>	<b>(7.443)</b>
<b>Caja final</b>	<b>2.772</b>	<b>6.255</b>	<b>2.392</b>	<b>1.639</b>	<b>(3.948)</b>	<b>(10.669)</b>	<b>(11.289)</b>	<b>(7.443)</b>	<b>(2.544)</b>

## 4. Plan estratégico 2023-28. Contrato con Volvo (12/14)

### 4. 5. PROYECCIONES DE TESORERIA – necesidades (2/3)

- En relación con las proyecciones de tesorería elaboradas, en la revisión de SODENA echamos en falta **los gastos financieros procedentes de la financiación del circulante. Con un saldo dispuesto permanente de 17-20M€ al 5%-6% de interés anual en los próximos 5 años podría rondar 1M€ anual como necesidad adicional de tesorería**
- Como se ve en el cuadro anterior **si se cumplen las proyecciones económico financieras diseñadas en el plan a 5 años**, habría una rotura de caja desde 2024, que alcanza su expresión máxima en 2025 y 2026 con una necesidad de 11M€
- Para ello, la sociedad solicita a entidades financieras:
  - 1. Carencia de los préstamos a pagar en 2024 y 2025 (Bancos, COFIDES y Sodena),**
  - 2. Incrementar la financiación de circulante pasando a 12M de créditos para anticipos y 12M€ de factoring**
    - La **carencia y aumento de circulante** son unas medidas que llevan tiempo persiguiendo con las entidades financieras (por ello el trabajo preparado por KPMG – IBR (Independent Business Review). COFIDES y Sodena no han contestado todavía a la solicitud de aplazamiento.
  - 3. La realidad es que la actividad diaria implica unas puntas negativas como la que se está produciendo ahora y se mencionan 2 pgs más atrás (4-5M€) y se detallan en el apartado 5.**
- La Sociedad (como se anticipaba al final del Apartado 3) **realmente requiere de una estructura financiera más saneada.**



## 4. Plan estratégico 2023-28. Contrato con Volvo (13/14)

### 4. 5. PROYECCIONES DE TESORERIA – necesidades (3/3) (IMPORTANTE)

- La Sociedad (como se anticipaba al final del Apartado 3) **realmente requiere de una estructura financiera más saneada:**
  1. ante falta de aportación de los socios actuales, la solución preferida sería la **entrada de un socio industrial que aporte fondos propios, (hasta ahora no ha sido posible)**
- Y, además, **con las líneas de circulante actuales, SSDG no podría acometer su plan de crecimiento conforme al Plan de Negocio**
  1. En primer lugar, necesitaría ordenar (intercambiar mix de anticipos y de factoring) e incrementar la **financiación de circulante**:
    - Como se ve en el resumen de flujos de caja (ver detalle abajo) el crecimiento de la actividad provoca unos incrementos de capital circulante muy significativos:

Flujo de caja							
€'000	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Var. WC	(6.951)	(935)	(8.064)	(4.013)	(260)	(395)	

2. Adicionalmente, debe adecuar el pago de la deuda a largo plazo conforme a la generación de caja y lograr las **carencias solicitadas**,
3. Pero todo ello debe ir acompañado de Medidas productivas para acortar los periodos de producción y rebajar los stocks (sin duda la homogeneización de producto cuando entren en proceso los vehículos 9700 para Volvo facilitará esto

## 4. Plan estratégico 2023-28. Contrato con Volvo (14/14)

### 4. 6. PROYECCIONES DE BALANCES (según informe KPMG)

<b>Balance</b>							
<b>€'000</b>	<b>2022R</b>	<b>2023P</b>	<b>2024E</b>	<b>2025E</b>	<b>2026E</b>	<b>2027E</b>	<b>2028E</b>
Inmovilizado intangible	4.055	4.292	4.470	4.616	4.735	4.832	4.911
Inmovilizado material	6.012	6.691	7.201	7.894	7.562	7.029	6.554
Inversiones inmobiliarias	15	15	15	15	15	15	15
Activos por impuesto diferido	1.115	1.115	1.115	1.115	1.115	1.115	1.115
<b>Activo no corriente</b>	<b>11.198</b>	<b>12.113</b>	<b>12.802</b>	<b>13.640</b>	<b>13.427</b>	<b>12.991</b>	<b>12.595</b>
Existencias	10.281	14.888	18.218	26.302	29.673	29.767	30.162
Clientes por ventas y prestaciones de s	1.573	6.738	8.950	15.527	19.271	19.897	20.456
Otros créditos con las Administracione:	641	14	393	771	909	920	890
Otros activos financieros c/p	360	360	360	360	360	360	360
Tesorería	2.392	1.639	(3.948)	(10.669)	(11.289)	(7.443)	(2.544)
<b>Activo corriente</b>	<b>15.247</b>	<b>23.640</b>	<b>23.973</b>	<b>32.292</b>	<b>38.924</b>	<b>43.501</b>	<b>49.323</b>
<b>Activo</b>	<b>26.445</b>	<b>35.753</b>	<b>36.775</b>	<b>45.932</b>	<b>52.351</b>	<b>56.492</b>	<b>61.919</b>
Fondos propios	(7.819)	(10.807)	(11.199)	(6.056)	1.858	10.262	19.113
Subvenciones, donaciones y ajustes pc	497	480	480	480	480	480	480
<b>Patrimonio neto</b>	<b>(7.322)</b>	<b>(10.328)</b>	<b>(10.719)</b>	<b>(5.577)</b>	<b>2.337</b>	<b>10.741</b>	<b>19.593</b>
Provisiones a largo plazo	1.383	1.383	1.383	1.383	1.383	1.383	1.383
Deudas con entidades de crédito l/p	20.753	17.202	13.422	8.689	3.954	-	-
Pasivo por impuesto diferido	178	172	172	172	172	172	172
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>22.314</b>	<b>18.756</b>	<b>14.977</b>	<b>10.243</b>	<b>5.509</b>	<b>1.555</b>	<b>1.555</b>
Deudas con entidades de crédito c/p	6.070	19.753	19.961	21.733	21.735	20.954	17.000
Proveedores	4.339	5.624	10.403	16.682	19.550	19.950	20.399
Acreedores varios	30	26	540	603	658	660	671
Personal (remuneraciones pendientes c	476	760	1.081	1.505	1.717	1.763	1.810
Otras deudas con las Administraciones	265	1.162	533	741	845	868	891
<b>Pasivo corriente</b>	<b>11.453</b>	<b>27.324</b>	<b>32.518</b>	<b>41.265</b>	<b>44.505</b>	<b>44.196</b>	<b>40.771</b>
<b>Patrimonio neto y pasivo</b>	<b>26.445</b>	<b>35.753</b>	<b>36.775</b>	<b>45.932</b>	<b>52.351</b>	<b>56.492</b>	<b>61.919</b>

#### Periodos medios proyectados

<b>Días</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
PMR existencias	149,4	108,1	94,5	90,2	88,2	87,6
PMC clientes	64,7	50,9	52,2	54,2	54,4	54,7
PMP proveedores	56,4	61,7	59,9	59,4	59,1	59,2
PMP acreedores	2,5	39,5	39,1	38,9	39,0	39,3

## 5. Necesidad inmediata de caja 2023 (1/2)

A pesar de que no se recoge en el INFORME independiente de negocio (IBR) de KPMG, surge una necesidad inmediata de caja en finales de noviembre de 2023, por lo ya explicado en págs. anteriores (pg 15 )sobre

- **Retrasos en la producción** que achacan a:
  - la producción de modelos rediseñados para atender la demanda (Mayer's tenía hasta ahora vehículos tradicionales que ahora ha cambiado)
  - mix más variado al pasar a producir más vehículo nacional y diverso que en el primer semestre,
  - problemas logísticos en el acopio de componentes
  - productividad más baja en 2023
- Esto ha provocado el **incremento de stocks** además de la **caída en la rentabilidad** con menor generación de caja; el dinero no está en caja sino en el inventario
- El resultado es que los vehículos no fluyen a lo largo del proceso y se "atascan/lleñan" sus líneas de financiación de circulante
- La situación se ha agudizado por la comunicación recibida verbalmente de **BBVA** el 31 de octubre, como agente del sindicato de bancos, según la cual de momento **no van a financiar pedidos de Mayer's** por el problema bélico en Israel,
- y se ha generado una rotura de caja de aproximadamente 3M€ en el corto plazo según el cuadro de más abajo (proporcionado por SSDG) y una necesidad de 6M€ adicionales en 2024.



## 5. Necesidad inmediata de caja 2023 (2/2)

Cashflow por meses según fecha																					Acumulado	
	oct.-23	nov.-23	dic.-23	Año 2023	ene.-24	feb.-24	mar.-24	abr.-24	may.-24	jun.-24	jul.-24	ago.-24	sep.-24	oct.-24	nov.-24	dic.-24	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027		Año 2028
Saldo Bancario Inicial	1.820	(834)	(2.497)	1.820	391	1.665	(788)	1.901	1.394	1.790	2.175	1.608	2.525	5.522	4.840	2.897	391	260	1.460	5.978	11.250	1.820
Ingresos por Líneas Financieras		2.138	3.552	5.690	5.740	6.032	6.241	6.423	6.414	6.260	4.105	3.677	6.464	5.242	5.172	5.765	67.534	115.941	137.699	141.343	144.579	612.787
Financiación Mayers		(1.523)	(2.640)	(4.163)	0	(2.500)	(2.500)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(5.000)	0	0	0	0	(9.163)
Recuperación Mayers		2.104	4.135	6.239	0	0	0	0	0	0	2.500	2.500	0	0	0	0	5.000	0	0	0	0	11.239
Costo de Materiales y Gastos	(1.612)	(3.703)	(2.902)	(8.217)	(3.761)	(4.172)	(5.329)	(5.189)	(4.944)	(4.975)	(4.916)	(3.864)	(2.022)	(4.091)	(5.426)	(4.652)	(53.341)	(80.779)	(95.613)	(98.040)	(100.168)	(436.158)
Nóminas	(715)	(730)	(1.380)	(2.825)	(782)	(782)	(782)	(782)	(782)	(782)	(1.563)	(782)	(782)	(782)	(782)	(1.563)	(10.942)	(19.001)	(21.672)	(22.257)	(22.846)	(99.542)
Seguridad Social		(415)	(415)	(830)	(380)	(380)	(380)	(380)	(380)	(380)	(380)	(380)	(380)	(380)	(380)	(380)	(4.559)	(7.955)	(9.073)	(9.318)	(9.564)	(41.298)
IVA		(200)	95	(105)	0	(103)	(36)	(36)	613	188	266	291	266	(147)	(1)	184	1.486					1.381
<b>Cash flow Operativo</b>	<b>(2.327)</b>	<b>(2.329)</b>	<b>445</b>	<b>(4.211)</b>	<b>818</b>	<b>(1.904)</b>	<b>(2.786)</b>	<b>36</b>	<b>921</b>	<b>311</b>	<b>12</b>	<b>1.442</b>	<b>3.547</b>	<b>(157)</b>	<b>(1.417)</b>	<b>(647)</b>	<b>178</b>	<b>8.206</b>	<b>11.342</b>	<b>11.729</b>	<b>12.001</b>	<b>39.246</b>
Gasto Financieros	(187)	(188)	(207)	(582)	(134)	(116)	(115)	(131)	(113)	(113)	(129)	(111)	(110)	(110)	(109)	(344)	(1.635)	(1.576)	(1.442)	(1.315)	(1.130)	(7.680)
Repago Préstamos	(140)	(146)	(351)	(637)	(189)	(214)	(191)	(191)	(192)	(193)	(230)	(194)	(219)	(196)	(197)	(1.427)	(3.633)	(3.780)	(4.733)	(4.742)	(3.771)	(21.296)
<b>Ayuda GN</b>		<b>0</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6.000</b>					<b>9.000</b>
<b>Cashflow Financiero</b>	<b>(327)</b>	<b>(334)</b>	<b>2.442</b>	<b>1.781</b>	<b>(323)</b>	<b>(330)</b>	<b>5.694</b>	<b>(323)</b>	<b>(306)</b>	<b>(306)</b>	<b>(359)</b>	<b>(306)</b>	<b>(330)</b>	<b>(306)</b>	<b>(306)</b>	<b>(1.771)</b>	<b>732</b>	<b>(5.356)</b>	<b>(6.175)</b>	<b>(6.057)</b>	<b>(4.901)</b>	<b>(19.976)</b>
Ingresos VOLVO		1.000	0	1.000	1.000	0	0	0	0	600	0	0	0	0	0	0	1.600	0	0	0	0	2.600
Inversiones				0	(220)	(220)	(220)	(220)	(220)	(220)	(220)	(220)	(220)	(220)	(220)	(220)	(2.640)	(1.650)	(650)	(400)	(400)	(5.740)
<b>Neto Inversiones</b>	<b>0</b>	<b>1.000</b>	<b>0</b>	<b>1.000</b>	<b>780</b>	<b>(220)</b>	<b>(220)</b>	<b>(220)</b>	<b>(220)</b>	<b>380</b>	<b>(220)</b>	<b>(220)</b>	<b>(220)</b>	<b>(220)</b>	<b>(220)</b>	<b>(220)</b>	<b>(1.040)</b>	<b>(1.650)</b>	<b>(650)</b>	<b>(400)</b>	<b>(400)</b>	<b>(3.140)</b>
<b>Total Cashflow Periodo</b>	<b>(2.654)</b>	<b>(1.663)</b>	<b>2.887</b>	<b>(1.430)</b>	<b>1.275</b>	<b>(2.453)</b>	<b>2.689</b>	<b>(506)</b>	<b>396</b>	<b>385</b>	<b>(567)</b>	<b>917</b>	<b>2.997</b>	<b>(682)</b>	<b>(1.942)</b>	<b>(2.637)</b>	<b>(130)</b>	<b>1.200</b>	<b>4.518</b>	<b>5.272</b>	<b>6.700</b>	<b>16.130</b>
<b>Final balance</b>	<b>(834)</b>	<b>(2.497)</b>	<b>391</b>	<b>391</b>	<b>1.665</b>	<b>(788)</b>	<b>1.901</b>	<b>1.394</b>	<b>1.790</b>	<b>2.175</b>	<b>1.608</b>	<b>2.525</b>	<b>5.522</b>	<b>4.840</b>	<b>2.897</b>	<b>260</b>	<b>260</b>	<b>1.460</b>	<b>5.978</b>	<b>11.250</b>	<b>17.951</b>	<b>17.951</b>
	0	0	0	(0)	0	0	0	0	(0)	(0)	(0)	(0)	0	(0)	(0)	(0)						
Incremento Neto Circulante																		(8.064)	(4.013)	(260)	(395)	(12.732)
Impuesto Sociedades																		(735)	(1.131)	(1.201)	(1.265)	(4.330)
<b>Nuevo Fin Tesorería</b>																		<b>(7.338)</b>	<b>(7.964)</b>	<b>(4.153)</b>	<b>889</b>	<b>889</b>

Como se ve en el cuadro superior, SSDG solicita un apoyo de 9M€, que en su carta de solicitud lo especifica como **Préstamo Participativo**, que sería con desembolso inmediato de 3M€ complementado con otros 6M€ para 2024 con el objetivo adicional de no incurrir en Patrimonio neto negativo a 1 enero 2025.

El cuadro lo ha construido SSDG atendiendo a una previsión más de detalle de acuerdo con la situación actual de caja, problemática con financiación de Mayers y pedidos para final de 2023 y para 2024, mientras que para 2025 a 2028 se ha utilizado el plan de negocio y flujos de caja estimados por KPMG y que se han incluido en págs. anteriores (ajustados los gastos financieros según pg 35). Però para que aguante la tesorería durante 2024 es necesario que las líneas de circulante con bancos pasen de crédito anticipos 6,5M€ y factoring 10,5M€ a aprox 12M + 12M€ respectivamente como mínimo.

La Sociedad ha conseguido a última hora con Mayers el compromiso de anticipar algunos cobros de los autobuses que están ahora en producción pero que los bancos van a dejar de financiar enseguida. **Esto ha permitido rebajar la necesidad inmediata de caja a 3M€.**



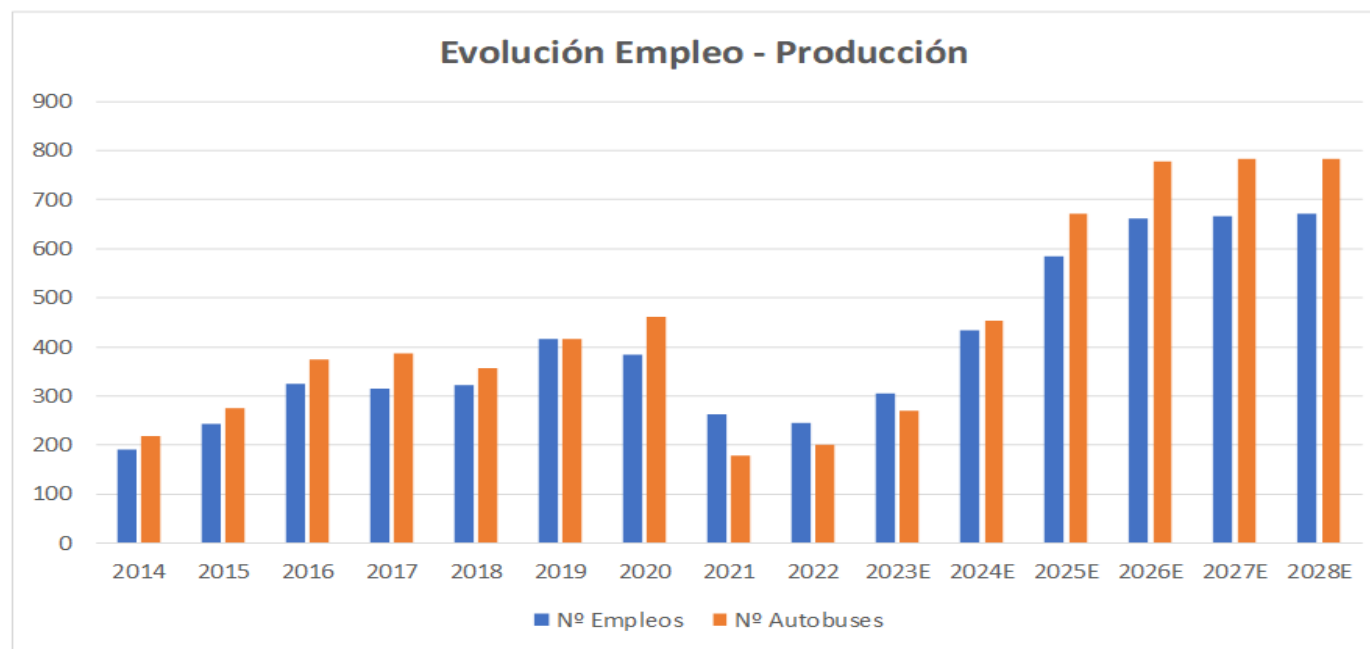
## 6. Impacto socioeconómico en Navarra (1/3)

Para valorar posibles apoyos financieros a esta compañía es muy relevante el impacto socioeconómico de su actividad en Navarra, especialmente en la Sakana, y además con volúmenes importantes a proveedores navarros:

- 5.1. Evolución de empleo
- 5.2. Impacto en la recaudación fiscal
- 5.3. Impacto en proveedores navarros

### 6.1. Evolución en empleo

- La generación/mantenimiento de empleo actual y futura en la economía navarra es muy relevante, residiendo el 50%-60% de los empleados en Navarra:
- Equipo femenino en crecimiento (10%)



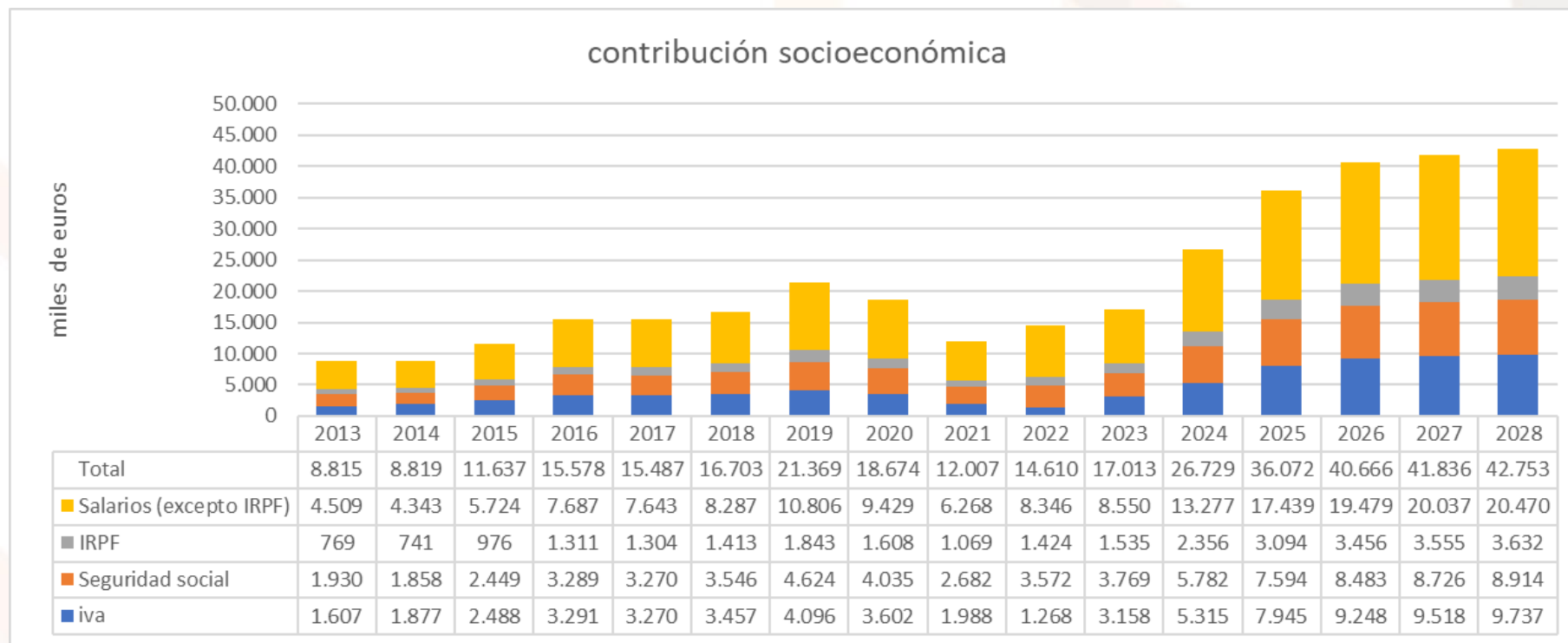
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E
<b>Nº Empleos</b>	191	242	325	314	321	416	384	262	245	305	433	584	662	666	670
<b>Nº Autobuses</b>	218	276	375	387	356	416	462	178	202	269	453	671	778	782	783



## 6. Impacto socioeconómico en Navarra (2/3)

### 6.2. Impacto en recaudación fiscal

- De acuerdo con las cifras registradas hasta sep-23 y con lo esperado en próximos años se observa que es muy relevante el impacto en este apartado:

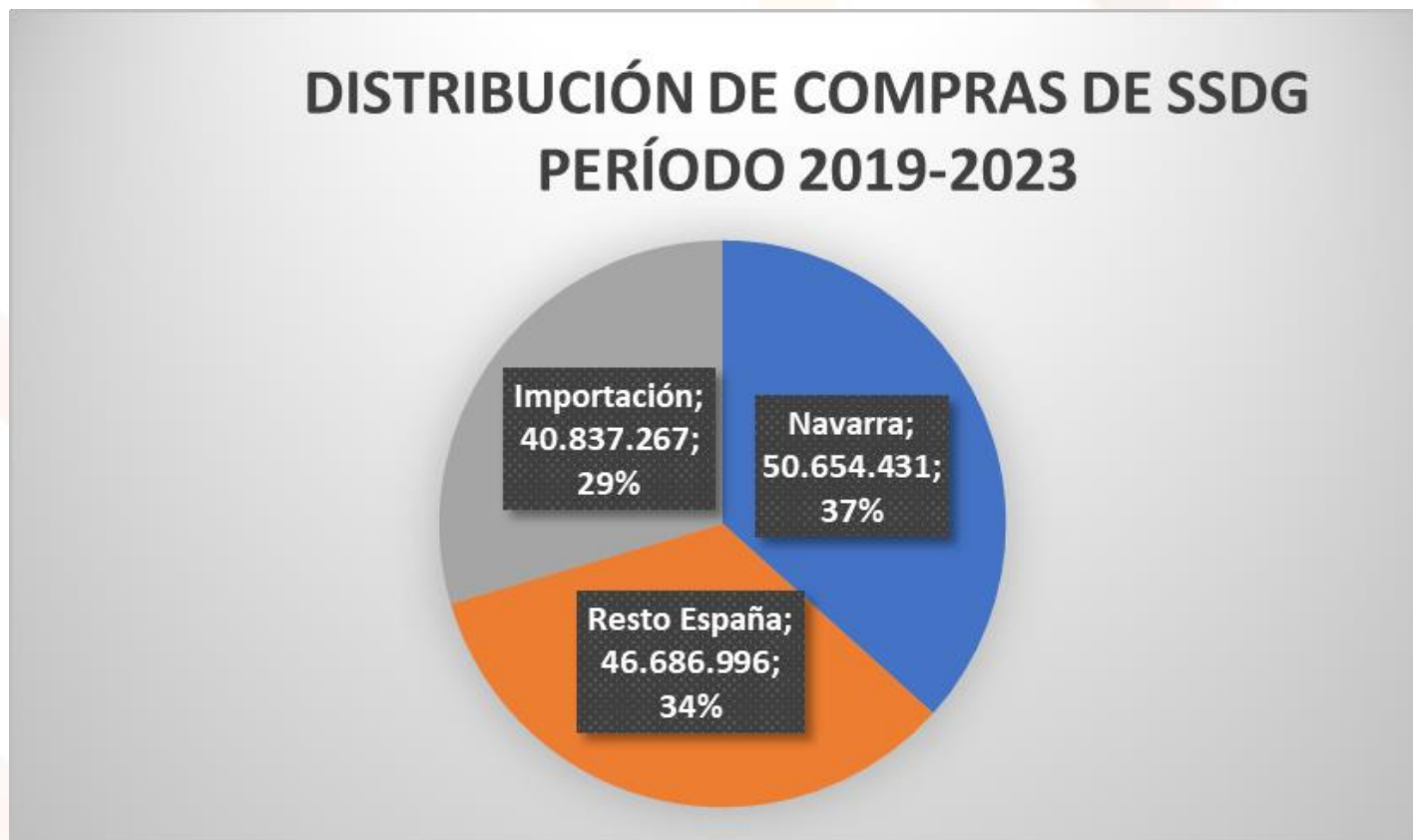


- Si bien, debido a la preponderancia de exportaciones, resulta IVA a devolver, luego la Hacienda Foral recupera importes vía compensaciones Navarra-Estado; la Sociedad, para calcular la contribución por IVA, aplica el 21% a una base definida como su valor añadido: ventas – costo de materiales y gastos.



## 6. Impacto socioeconómico en Navarra (3/3)

### 6.3. Impacto en compras y gastos con proveedores navarros





## 7. Conclusiones (1/4)

1. La Sociedad presentaba pocas ventas y malos resultados en 2021 y 2022 por impacto del COVID. Parecía que se podía enderezar en **2023** con más actividad, pero a pesar de lograr captar los pedidos **previstos, no están siendo capaces de producir la demanda con un déficit de entregas del 26% (-50) a junio-23** (serán más de -100 a final de año), **achacables a la gestión interna**. Durante y tras el verano se ha complicado la situación ralentizando la entrega de vehículos, lo que ha provocado un atasco en las líneas de financiación de circulante y **una necesidad financiera de 9M€ (en el muy corto plazo de 3M€ (Apartado 5)) que solicitan ahora**. (agravada por los problemas de financiación a Mayers conocidos el 31octubre)
2. En el lado **positivo**, se ha alcanzado un **acuerdo para realizar el carrozado de los vehículos 9700-9900 de Volvo** para su distribución en Europa que podría hacer subir la producción hasta casi **800 vehículos/año**, frente a algo menos de 400 actuales, con un impacto muy relevante en la contratación alcanzando una **plantilla de 700 personas en 2028** y en el tejido de proveedores navarro. Pero, como se ha indicado antes, requiere de su correspondiente **financiación**. (Dicho plan incluye también unas primeras reuniones con un grupo chino para facilitar su implantación en Europa)
3. Atendiendo al **Pasivo** es muy reseñable a 31/12/22 el patrimonio neto negativo por -7.322 k€, aunque se ajuste a efectos mercantiles en 2023 y 2024,  $-7,3 + 4,5 + 3,4 + 5,8 = + 6,4\text{M€}$  (véase apartado 3.3 en pg 24).
  - > A pesar de estas normativas mercantiles, la **ESTRUCTURA DEL PASIVO ES CRITICA**, teniendo en cuenta además que la generación de caja en 2021-2022 ha sido negativa (se sobrellevó con la deuda bancaria ICO, SODENA Y COFIDES) y, requiere además **tomar acciones para reorganizar la producción, y lo mejor serían aportaciones futuras inmediatas en FONDOS PROPIOS de un SOCIO INDUSTRIAL** (el accionariado actual no tiene capacidad financiera para ello), pero hasta la fecha no se ha logrado.
4. Además, según se detalla en la pg 36 (comentarios al flujo de caja), SSDG tiene IMPERIOSAS NECESIDADES DE FINANCIACIÓN DE CIRCULANTE Y DE RECALENDARIZACIÓN DE LA DEUDA A LARGO PLAZO
5. Hay que recordar la situación que nos llevó al salvamento de la compañía en 2009-13, momento en el que **hubo que inyectar 34 millones** de euros aproximadamente y otros 1,6M€ en 2019 y el préstamo de 3,4M€ en 2021, pendiente en la actualidad



## 7. Conclusiones (2/4)

6. La **capacidad de devolución del posible apoyo financiero de Sodena** dependerá del **cumplimiento del plan de ventas tras el nuevo acuerdo con Volvo y de la capacidad de lograr financiación adicional** según lo indicado en el punto 4, pero dado que: el endeudamiento a corto y largo plazo será muy importante; que la sociedad necesita invertir en el desarrollo de nuevos modelos de autobús; que el plan financiero está estresado al límite; que el histórico de resultados de la compañía no ha sido bueno; cualquier desviación negativa en las previsiones supondrá que la sociedad no pueda cumplir sus compromisos. Hay que recordar también, el ajuste en gastos financieros detectado por Sodena por 1M€ anuales descrito en la página 35 (incluido en previsión de caja de pg.39)
7. **Otros riesgos:**
- > **Guerra de Israel.** Mayers no ha anulado pedidos, aunque de momento suspende los que tenían que entrar en producción (la mitad de un pedido de 101 coches, pero siguen con entrega anterior a 30 junio-24). De momento complica la financiación bancaria y aseguramiento de cobro de los que ya están en curso.
  - > **Ritmo de producción:** es fundamental que SSDG logre un flujo más ágil de coches en producción; será más fácil con modelos más homogéneos) y mejora en la gestión de aprovisionamientos de componentes
  - > El **vehículo eléctrico** es un nuevo reto en el que todavía no han entrado
8. Es muy relevante el **impacto socioeconómico de esta empresa, tanto en empleo, que puede llegar a 700 personas en 2028, recaudación fiscal, especialmente IRPF, como compras a proveedores navarros por unos 10M€ anuales**, recientemente que podrían subir hasta los 30M€ anuales (según el plan de crecimiento).

Teniendo en cuenta lo anterior, Sodena **traslada al consejo la posibilidad** de conceder un apoyo financiero a la compañía como préstamo participativo por el importe solicitado atendiendo al impacto socioeconómico para la región y los “compromisos existentes”, siempre y cuando se obtenga la aprobación previa del Parlamento de Navarra; la renegociación y ampliación por parte de las entidades financieras de las pólizas de circulante; y siendo conscientes de que esta NO es una solución definitiva de la situación de Sunsundegui, sino una solución provisional más hasta que se consiga la entrada en el capital de un socio industrial que además de consistencia en la organización industrial aporte solvencia financiera.

## 7. Conclusiones (3/4)

### CONDICIONANTES NORMATIVOS

Y teniendo en cuenta **tres condicionantes a la concesión de riesgos por Sodena:**

- **Condicionante 1:** de acuerdo con la normativa de la Hacienda Foral, en el caso de que una empresa solicite préstamos/avales y “el importe de la suma del aval y/o préstamos solicitados y del riesgo vivo de los avales otorgados y los préstamos concedidos por la misma entidad al mismo beneficiario supere los 10 millones de euros”, Sodena deberá requerir autorización para ello al Gobierno de Navarra. (Decreto Foral 216/2019, de 11 de septiembre de Hacienda Pública de Navarra. arts. 4.2.a) y 6)). Incluso en el caso de art 82.ter.2. de Ley 13/207 de Hacienda Pública de Navarra se remite al Parlamento: “Salvo autorización expresa del Parlamento, ninguna persona física o jurídica podrá ser beneficiaria de préstamos por cuantía superior al 5 por 100 del riesgo vivo máximo establecido en la referida Ley Foral de Presupuestos –en 2023 supone aprox 7,125M€-”

En la actualidad, la financiación de Sodena a SSDG es de solo 3,4M€, pero en el pasado ascendió a unos 36M€ (véase pg 4), si bien fueron capitalizados en la empresa y compensado contra fondos propios negativos de SSDG.

- **Condicionante 2:** en el supuesto de que la ayuda se concediera en forma de préstamo ordinario o aval, adicionalmente, hay que recordar que, en la autorización para concesión de préstamos y avales emitida por el Gobierno de Navarra en 22 de marzo de 2023 para el ejercicio 2023 se incluyen, entre otras, dos condiciones relativas a garantías muy similares entre sí como:

Se realizará un análisis de las posibles garantías a aportar, buscando siempre el máximo de garantías posible. En caso de que las garantías aportadas por el beneficiario del aval no superen el 50% del importe del aval concedido, se deberá realizar un informe que justifique de manera objetiva la imposibilidad de conseguir garantías mayores.

Las actas del consejo de administración respecto a la aprobación de operaciones que no cuenten con garantías que cubran la totalidad del riesgo y aseguren de manera efectiva su reembolso, deberán hacer constar expresamente el riesgo financiero asumido en los fondos públicos, entendiendo éste como la probabilidad de no recuperar los importes referidos en la operación. A tal efecto, las propuestas que se sometan a la aprobación del Consejo deberán incluir un análisis fundamentado del riesgo financiero asumido.

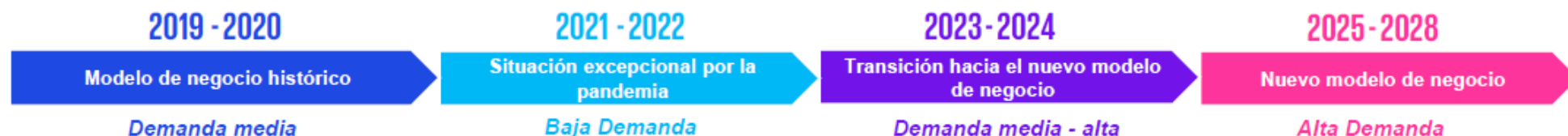
## 7. Conclusiones (4/4)

- La Sociedad SSDG no cuenta con activos libres para garantizar el préstamo ni otras garantías firmes por lo que debería justificarse en actas del Consejo la imposibilidad de obtención de garantías, considerando el riesgo que se asume con el contrapeso del **logro industrial socioeconómico que supone para la Comunidad** Foral de Navarra (ya descrito)
  
- **Condicionante 3:**

Dado que la Sociedad ha solicitado un préstamo participativo, las condiciones del mismo deberían ser similares a las establecidas por Cofides para evitar tener problemas con el Análisis de Ayudas de Estado (sería deseable pedir un informe a un experto)
  
- Por último, en el supuesto de que se accediera a conceder el apoyo solicitado, habría que considerar la posibilidad de exigir a cambio, mediante la **capitalización a voluntad del prestamista** (total o parcial) e incluso **aceptando la transmisibilidad del préstamo participativo** (total o parcial) a voluntad del prestamista para poder forzar la entrada en el capital de un socio industrial, máxime teniendo en cuenta que los actuales accionistas han puesto en la Sociedad 1 millón de euros y Sodena habría puesto 45 millones de euros.

## Anexo 1 – Resumen evolución del negocio (2019-2028)

La compañía solía vender un promedio de 450 automóviles al año bajo su modelo de negocio anterior, que se caracterizaba por una amplia base de clientes con demandas variadas y la fabricación de vehículos muy diversos. Esta diversidad dificultaba la eficiencia en la producción. Sin embargo, debido al acuerdo alcanzado con Volvo en 2023, se busca aumentar significativamente la capacidad de producción a un máximo de 780 autobuses al año.



La Compañía no se situaba al máximo de su capacidad productiva, con sus instalaciones actuales, sin embargo, con el volumen de demanda con el que contaba, era rentable

Con la llegada de la pandemia se produjo una baja en la demanda de autobuses de media y larga distancia debido a la reducción del turismo. Esta situación produjo importantes tensiones de liquidez

A partir del ejercicio 2023 se reactiva la demanda habitual, sin embargo, la Compañía ha decidido apostar por el nuevo contrato de Volvo, para así poder centrarse en vehículos más eficientes y asegurarse una alta demanda

Tras un periodo de transición se espera la Compañía alcance su máxima capacidad productiva, gracias a la apertura de nuevos mercados y la comercialización en exclusiva de dos modelos de Volvo.

### Número de coches producidos al día

	2019 - 2020	2021 - 2022	2023 - 2024	2025 - 2028
Línea 1	1,1 coches diarios	1,2 coches diarios	1,4 coches diarios	1,9 coches diarios
Línea 2	1,1 coches diarios	-	1,1 coches diarios	1,8 coches diarios

Total	2,1 coches diarios	1,2 coches diarios	2,5 coches diarios	3,7 coches diarios
-------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

### Número de coches producidos al año (212 días laborables)

445 coches	254 coches	530 coches	784 coches
------------	------------	------------	------------

La Compañía es intensiva en mano de obra y para mejorar su producción debe aumentar el número de operarios. En el periodo tenía una plantilla media para contar con las dos líneas en funcionamiento, siendo necesario aumentar la contratación para aumentar los coches producidos al día.

Con la disminución de la demanda de coches tras la pandemia, la Compañía redujo el personal contratado, no obstante, no se redujo en el mismo porcentaje de la demanda dado que era necesario mantener a operarios cualificados para el momento en el que comenzase a mejorar la demanda.

Con el aumento de la demanda se ha aumentado el número de operarios, aunque también se aumentan porque se esta comenzando a formar a sus empleados en los nuevos modelos de volvo. Las contrataciones comenzaron en agosto de 2023 y se prevé se comiencen a producir los nuevos modelos en agosto de 2024.

Una vez finalice la transición y la Compañía haya alcanzado su eficiencia óptima, para que funcionen las dos líneas a pleno rendimiento será necesario contar con una amplia plantilla de operarios.

### Número de operarios medios

482 FTE	303FTE	372 FTE	650 FTE
---------	--------	---------	---------

## Anexo 2 – Situación de objetivos ASG (1/2)

En primer lugar, hay que mencionar que, en relación con esta materia, SSDG ha elaborado para 2022 un Estado de Información No Financiera (EINF) de 53 páginas, de acuerdo con la ley 11/2018, en materia de información no financiera y diversidad, elaborada al efecto y revisada por expertos independientes.

Es una exhaustiva memoria que trata todas las cuestiones agrupadas en una serie de apartados, cuyas referencias concretas de aplicación se recogen en una tabla según estándares GRI (Global Reporting Initiative) que van recogiendo en cada casilla de la tabla (8 pgs), los contenidos con una serie de epígrafes en que se desarrolla cada concepto: modelo de negocio, cuestiones sociales, sociedad y desarrollo sostenible, cuestiones de medioambiente y derechos humanos

Por otro lado, Sodena, como inversor responsable, realizó en 2022 una “due diligence” con unos procedimientos estándar para analizar las empresas que ya venía apoyando (entre ellas ésta) en el desempeño medioambiental, social y de buen gobierno (ASG), con el objetivo de ayudar a avanzar hacia modelos más sostenibles. Este análisis se basó en dos filtros:

- > **El primer filtro** consiste en verificar si el proyecto se dedica a algunas de las **actividades excluidas en la política de inversión responsable** de Sodena.
  - > El **segundo filtro** trataba de identificar los **riesgos y oportunidades en materia ASG** de SSDG y realizar un diagnóstico inicial de la empresa para ayudar a que la Compañía mejore planes de acción concretos para avanzar hacia un modelo de negocio más sostenible
- En relación con este análisis cabe destacar que la **Compañía no realiza ninguna actividad que quede excluida.**
- En relación con el **segundo filtro**, el proyecto obtuvo una **puntuación de 67/100**, que se considera satisfactorio, pero con una serie de puntos de mejora que Sodena comparte para su implantación:



## Anexo 2 – Situación de objetivos ASG (2/2)

- Sunsundegui obtiene de media una calificación de **notable**, destacando sobre todo en aspectos sociales y de cumplimiento normativo. Se trata de una Sociedad que, aunque tiene una serie de medidas implantadas, sobre todo en lo mencionado, tiene todavía unas carencias de sistemáticas pendientes de estructuración y formalización, en aspectos como la medición de la huella de carbono y en la revisión de proveedores (actualmente en desarrollo e integradas en 2023 en la política de compras), y en el órgano de administración (todavía con administrador único, que esperan cambiarlo en breve). El informe EINF recoge una serie de medidas concretas que se implementan en 2022-2023 en diferentes apartados, como en la cadena de suministros.
- De acuerdo con las actividades desarrolladas la Compañía de los 17 definidos, ha identificado **4 ODS**, en los que tiene mayor impacto:



## Anexo 3- Análisis ayudas de estado

- Sodena ha llevado a cabo el análisis relativo a cuestiones de ayudas de estado para la presente operación, concluyendo que el apoyo financiero propuesto **no tendría la consideración de Ayuda de Estado** debido a lo siguiente:
  - > Para que el apoyo financiero de Sodena pudiera calificarse de Ayuda de Estado deberían cumplirse todas y cada una de las **4 condiciones siguientes**:
    1. Que exista la **transferencia a una empresa de recursos estatales**→ Se cumple en tanto que los recursos de Sodena otorgados son de titularidad pública.
    2. Que exista **Selectividad**→ Se cumple ya que el apoyo financiero no forma parte de un régimen general de ayudas al que puedan beneficiarse todos los operadores del sector.
    3. Que exista **Impacto en el mercado interior**→ **Si se cumpliría** dado que SSDG es una empresa con actividad en el mercado nacional y que compite en el mercado europeo o con agentes europeos en España
    4. Que exista una **Ventaja económica**→ **NO se cumpliría** ya que se trata de un préstamo participativo capitalizable para el que Sodena espera un retorno económico

En conclusión, dado que **no se cumplen las 4 condiciones necesarias**, el apoyo financiero **no** puede calificarse como **Ayuda de Estado**, no obstante, lo cual, dado que no somos unos expertos en la materia y dado el importe del apoyo financiero, se está contrastando con un abogado experto en la materia



---

## SOCIEDAD DE DESARROLLO DE NAVARRA, S.L.

Avda. Carlos III 36, 1.º dcha. - 31003 Pamplona  
T. +34 848 421942

C/ Arrieta 8, 7.ª planta - 31002 Pamplona  
T. + 34 848 421969

[info@sodena.com](mailto:info@sodena.com)

[www.sodena.com](http://www.sodena.com)

