



Guía para afrontar dificultades financieras en la empresa

2.^a edición (enero 2022)



PradaGayoso

Orientar · Proteger · Recuperar

Introducción

Esta es la segunda edición de la guía elaborada por PradaGayoso para afrontar dificultades financieras en la empresa. Se trata de un documento práctico concebido para orientar a aquellas compañías que se encuentran en una situación vulnerable, estando en riesgo incluso su propia supervivencia.

A nuestro juicio, la mayoría de las empresas españolas están siendo capaces —no sin un gran esfuerzo por parte de sus equipos gestores— de afrontar la crisis económica derivada de la pandemia y de adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado. Sin embargo, es innegable que hay otros operadores económicos en una posición más débil, bien porque arrastran problemas financieros desde antes de la pandemia, bien porque se han visto especialmente afectados por el impacto de la crisis y no han encontrado el apoyo público suficiente para sortear las dificultades internas.

Fruto de la trayectoria de más de cuarenta años que acumula PradaGayoso, esta guía nació con el propósito de cubrir un vacío entre las publicaciones académicas —de alto valor intelectual, pero con un enfoque poco operativo— y los contenidos disponibles en internet, en los que predomina un tratamiento superficial o poco didáctico de la materia.

La segunda edición de la guía se publica en un periodo de transición en lo que se refiere al derecho concursal en España. Sigue vigente el texto refundido de la Ley Concursal, pero se está tramitando la trasposición de la directiva europea sobre reestructuración e insolvencia y, por otro lado, se ha extendido hasta el 30 de junio la moratoria concursal, que exime a las compañías insolventes de la obligación de solicitar la declaración de concurso de acreedores.

Con independencia de esos cambios, nos encontramos en un momento oportuno para que los gestores de las empresas, con una visión de largo plazo, hagan un ejercicio de anticipación para contemplar todos los escenarios a los que se pueden ver abocados a causa de su situación financiera y conocer, asimismo, las vías más adecuadas para salir adelante en cada caso.

Ese ejercicio de anticipación es recomendable también para aquellas compañías que presentan un balance sólido. En primer lugar, porque pueden verse afectadas por las dificultades de un cliente o un proveedor y, en segundo lugar, porque una situación de crisis puede generar oportunidades para adquirir determinados activos de interés y complementarios a su propio negocio.

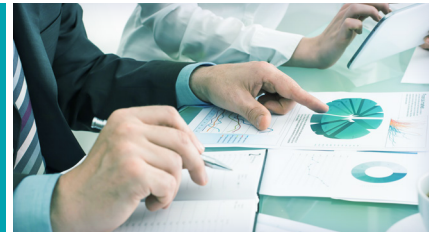
Desde el equipo de PradaGayoso estamos convencidos de que, con la actualización de esta guía práctica, podemos ayudar a las empresas que en estos momentos están atravesando dificultades financieras para encarar su futuro con las mayores garantías de éxito.

Guillermo Prada

Socio de PradaGayoso
prada@pradagayoso.com



Pasos para afrontar una situación de crisis financiera



1 Constituir un equipo de especialistas multidisciplinar

El primer paso consiste en dotarse de un equipo de especialistas que reúna conocimientos financieros, jurídicos y de comunicación. Son especialmente ágiles los grupos pequeños cuando operan bajo una dirección única.

En las empresas más pequeñas, el equipo de especialistas puede estar integrado por la dirección y sus asesores habituales. Es recomendable, de todos modos, incorporar una firma externa especializada en reestructuración financiera, con referencias contrastables. La visión externa propicia un análisis más objetivo, exento de componentes emocionales.

2 Monitorizar las constantes vitales de la empresa

Actualizar la contabilidad

Es imprescindible contar con información financiera actualizada y fiable para realizar un diagnóstico preciso y encauzar el proceso de reestructuración. No solo es necesario disponer de información histórica relativa al último mes, sino actualizar semanalmente una previsión de tesorería a 90 días, junto con el resto de los indicadores de gestión que maneje la empresa.

Establecer prioridades para los suministros críticos

Conviene identificar a los clientes y proveedores más importantes para el funcionamiento del negocio y mantener una comunicación constante con ellos para tratar de encontrar soluciones cooperativas. De esta manera, se podrá sondear su disposición para prestar apoyo a la empresa, si bien muchas veces ello estará condicionado por su propia situación interna.

Verificar el cumplimiento de los aspectos formales relacionados con la contabilidad

Las empresas que no auditen sus cuentas anuales deben comprobar el nivel de cumplimiento de las obligaciones formales relacionadas con la contabilidad. Las irregularidades en este ámbito pueden acarrear graves perjuicios económicos para los gestores de la compañía.

Revisar las obligaciones tributarias, laborales y societarias

Es necesario conocer con precisión cuál es el estado de las obligaciones, tanto formales como de pago, con las autoridades fiscales y laborales: si existen aplazamientos, garantías otorgadas, comprobaciones en curso, sanciones... Otros aspectos que se deben comprobar son la formulación y depósito de las cuentas anuales, la convocatoria de la junta de socios y la legalización de los libros societarios y de cuentas.

Evitar operaciones “extrañas”

Hay que resistir a toda costa la tentación de tomar decisiones ajenas a la operativa habitual sin asesoramiento previo, ya que, en caso de insolvencia judicial, pueden ser anuladas y además acarrear responsabilidades personales.



3 Preparar con tiempo los documentos clave para la reestructuración

Es fundamental conocer con detalle qué obligaciones de pago tiene la empresa y con qué medios puede contar para afrontarlas.

La **relación de acreedores*** debe incluir información precisa sobre el origen y el vencimiento de las deudas, las garantías otorgadas y los eventuales litigios, así como la disposición a negociar de cada acreedor y su relevancia para el funcionamiento de la empresa.

Otro documento indispensable es el **inventario de bienes y derechos**, conciliado con la contabilidad, pero valorado a precios de mercado. El inventario puede resultar útil para la identificación de aquellos activos que sean prescindibles para la continuidad de la actividad productiva. Entre los derechos, debe mantenerse el seguimiento constante de los cobros frente a clientes.

La relación de eventuales litigios en curso debe completarse con una lista de los contratos en vigor que tenga la empresa.



4 Realizar un diagnóstico inicial y esbozar un objetivo preliminar

El equipo gestor de la compañía tendrá un diagnóstico inicial de la situación —presumiblemente un desplome de los ingresos, una interrupción en los suministros, un incremento de los gastos...— y debe plantearse qué futuro desea para la empresa.

Puede suceder que los propietarios quieran seguir adelante con el negocio reduciendo gastos u obteniendo facilidades de los acreedores. También es posible que prefieran desprenderse de la empresa, aun siendo viable una reestructuración, y dedicar sus recursos y energías a otros proyectos. En caso de no ver viable el negocio, se plantearán cerrarla ordenadamente para evitar responsabilidades.

De forma simplificada, es recomendable esbozar uno de los siguientes escenarios:

- cerrar limitando riesgos para los gestores
- mantener la gestión de la empresa
- transmitir la propiedad

*Los términos marcados con un asterisco aparecen definidos en el glosario (página 10).

Revisar, con ayuda externa, el diagnóstico y objetivo iniciales y generar alternativas

Agobiados por la evolución del negocio, los empresarios pueden tener una percepción distorsionada de la realidad, bien por un excesivo pesimismo, o bien por un cierto voluntarismo que les impide reconocer que las posibilidades de supervivencia son remotas. En estas circunstancias, resulta aconsejable contrastar el diagnóstico y objetivo previos con un asesor externo, que aportará un punto de vista basado en el análisis de datos y en la generación de alternativas.

Conviene realizar un examen objetivo y realista de cada una de las líneas de negocio, o de cada uno de los productos o servicios ofrecidos, tratando de ordenarlos de mayor a menor contribución al beneficio para identificar posibles ineficiencias. De este análisis pueden surgir medidas tales como la venta de determinadas líneas de negocio poco rentables o la reorganización de la gama de productos, servicios o mercados.



5 Seleccionar la alternativa preferida y contemplar planes de contingencia para escenarios adversos

Cuando se decida cerrar la empresa, debe prepararse un plan para liquidar los activos, y cuando la alternativa elegida sea continuar con la actividad, debe confeccionarse además un plan de viabilidad.

El **plan para liquidar los activos** debe elaborarse en todo caso porque el plan de viabilidad puede frustrarse y, en segundo lugar, porque puede servir de argumento para convencer a los acreedores de que les resulta preferible aceptar quitas* y esperas* sobre las cantidades debidas antes que acometer una liquidación.

En cuanto al **plan de viabilidad**, debe ser coherente con la información económico-financiera disponible y debe comenzar detallando las medidas concretas que la empresa pondrá en marcha para obtener el favor de sus clientes y las razones por las que éstos habrían de preferir su oferta a las de la competencia. Partiendo de esa base, se podrá justificar una evolución creciente de los ingresos.

6 Detallar un plan de acción de acuerdo con el objetivo marcado

Cerrar limitando riesgos para los gestores

CASO A. CIERRE DE LA EMPRESA CUANDO NO HAY ACTIVOS NI TRABAJADORES

En este caso, el trámite es relativamente sencillo pues basta con solicitar al juzgado que declare a la sociedad en concurso de

acreedores*, **archivándolo** acto seguido por ausencia de recursos para costear su tramitación.

CASO B. CIERRE DE LA EMPRESA CUANDO HAY ACTIVOS Y/O TRABAJADORES

Cuando no es viable la actividad y la empresa cuenta con activos y/o trabajadores en plantilla, en líneas generales la alternativa adecuada es solicitar al juzgado que declare a la empresa en concurso de acreedores y que se abra la fase de **liquidación**.

Si la empresa cuenta con activos, debe aportar un plan de liquidación, y si tiene trabajadores, dependiendo del número, debe aportar documentación complementaria.

La liquidación puede permitir a los socios o gestores ofertar la compra de determinados bienes, si bien esto se hará, en general, de modo competitivo con otros posibles interesados.

Abierta la fase de liquidación, los gestores de la empresa se exponen a ser declarados

culpables de la generación o agravamiento de la situación de iliquidez en la que se encuentra la compañía. Y en el peor de los casos, podrían verse obligados a pagar de su bolsillo lo que no cobrarán los acreedores, aun cuando se trate de una sociedad de responsabilidad limitada.

Esta es una de las razones para prestar especial atención a la documentación apuntada en los apartados anteriores. Si se han incumplido las obligaciones contables, no se aportan documentos bien preparados y la memoria económica está confeccionada de cualquier forma, se transmite una muy mala impresión al administrador concursal* (designado por el juzgado) y se le está anticipando que la empresa no se ha gestionado con diligencia.



Mantener la empresa activa transmitiendo el control

CASO C. VENTA DE LA EMPRESA O UNA UNIDAD PRODUCTIVA PARA DESTINAR EL DINERO A LOS ACREEDORES

Si la empresa tiene posibilidades de ser viable pero la actual propiedad no desea mantener la gestión, no puede aportar los recursos necesarios para mantenerla activa o prefiere venderla, puede negociar con un tercero la venta de toda la empresa o de una parte —unidad productiva— que pueda funcionar aisladamente.

Si el comprador se compromete por escrito a adquirir la unidad productiva en funcionamiento, ésta puede configurarse “a medida” incluyendo en la misma los contratos en vigor que corresponda, la plantilla necesaria y los activos idóneos.

En este caso, el dinero aportado por el comprador no va destinado a los propietarios sino a los acreedores, siempre que estos no pongan reparos a la operación en un plazo de tiempo determinado. Si los acreedores se

opusieran, el juez podría requerirles caución* para garantizar los perjuicios por la demora.

Para hacer efectiva la transmisión, hay que solicitar al juez que declare el concurso de acreedores con apertura de la fase de liquidación y aportar un plan de liquidación que incluya el compromiso escrito de compra de la unidad productiva. La tramitación se realiza mediante el **procedimiento abreviado**, teóricamente más rápido y sencillo que el ordinario.

La ventaja de esta opción es que el empresario controla la venta de la unidad productiva y el comprador “desembarca” de forma inmediata en un negocio ya saneado. Nada impide que ambos acuerden alguna compensación económica además de los fondos destinados a los acreedores que el comprador aporte.



Mantener la empresa y el control

Cuando el diagnóstico haya reflejado que la empresa puede ser viable y los gestores estén dispuestos a acometer la reestructuración necesaria, pueden plantearse a grandes rasgos dos situaciones:

CASO D. EMPRESA CON UN RESULTADO DE EXPLOTACIÓN POSITIVO LASTRADO POR UN RESULTADO FINANCIERO NEGATIVO

Cuando una empresa obtiene un resultado de explotación positivo, pero se enfrenta a un nivel de endeudamiento excesivo, a un tipo de interés muy elevado o a unos plazos de amortización financiera incompatibles con su capacidad de generación de recursos, puede plantearse un **acuerdo de refinanciación**.

El siguiente cuadro refleja la cuenta de resultados de una empresa que está en una situación así:

	Importe neto cifra negocios	100
	Variación de existencias	-62,3
	Margen bruto	37,7
	Otros ingresos de explotación	0,7
	Gastos de personal	-15,9
	Otros gastos de explotación	-15,6
	Margen contribución/EBITDA*	6,9
	Amortización del inmovilizado	-1,9
Resultado de explotación positivo	A.1. RESULTADO EXPLOTACIÓN/EBIT	5,0
	Ingresos financieros	1,3
	Gastos financieros	-12,1
Resultado financiero negativo	A.2. RESULTADO FINANCIERO	-10,8
	Participación soc/p/equiv	2,0
	A.3. RESULTADO A/ DE IMPUESTOS	-3,8
	Impuesto sobre beneficios	1,0
	A.4. RESULTADO DEL EJERCICIO	-2,8

Se trata de pactar con la mayoría de los acreedores financieros diversas medidas para reducir el servicio de la deuda (aplazamientos, quitas, reducciones en el tipo de interés o conversión en capital de sus créditos), sin que el resto de los acreedores —acreedores

comerciales, trabajadores o administraciones públicas— se vean afectados.

Es factible que los acreedores financieros aporten nuevos fondos para mantener la empresa en funcionamiento mientras dura la negociación, ya que existen instrumentos para dar prioridad a dichos fondos si la negociación fracasa y se termina declarando el concurso.

El acuerdo de refinanciación puede imponerse a los acreedores minoritarios que pretendan boicotearlo, pero es preciso que un asesor externo valide el plan de viabilidad y estime razonables los sacrificios exigidos.

Para evitar comportamientos oportunistas —que algún acreedor trate de embargar bienes, por ejemplo—, la empresa debe comunicar formalmente al juzgado el inicio de la negociación. Esta actuación bloquea los posibles embargos durante un plazo de tres meses y permite negociar con una cierta tranquilidad.

Este instrumento tiene la ventaja de que solo se acude al juzgado para comunicar el inicio de negociaciones y, con posterioridad, para que extienda (“**homologación**”) el acuerdo alcanzado a eventuales acreedores financieros disidentes. Solo se hace público una vez alcanzado.

Si se llegara a declarar el concurso, el acuerdo de refinanciación homologado por el juez quedaría blindado ante la posible acción rescisoria del administrador concursal.

CASO E. EMPRESA CON UN RESULTADO DE EXPLOTACIÓN NEGATIVO

Cuando la situación de iliquidez coincide con la existencia de pérdidas de explotación y la empresa se ve capaz de persuadir a sus acreedores de que le condonen parte de la deuda o de que le concedan un plazo mayor para pagarla, puede plantearse como objetivo solicitar al juzgado la declaración de concurso y alcanzar un **convenio**.

El argumento principal es que aceptar una quita o una espera puede resultar preferible a liquidar la empresa. Sin embargo, es imprescindible disponer previamente de un plan creíble para generar resultados de explotación sobre los que asentar la viabilidad futura.

Muchas crisis se producen por las trabas legales que existen para reducir los gastos de personal al mismo ritmo que caen los ingresos. Cuando resulta inevitable acometer despidos, es conveniente analizar el volumen y los costes asociados para evaluar si resulta preferible llevarlos a cabo en el marco de un proceso concursal o bien iniciarlos con carácter previo.

Respecto a los acreedores públicos, hay que tener en cuenta que la deuda con Hacienda y con la Seguridad Social no se podrá reducir más que en una parte, aunque sí aplazar.

Aquellos acreedores que hayan concedido financiación con algún tipo de garantía —hipoteca, *leasing*...— no están obligados a aceptar el convenio planteado, ya que siempre tienen la garantía del bien gravado —edificio, vehículo, maquinaria...—. Sin embargo, cuando se trata de entidades financieras y se ha cerrado un convenio con el resto de los acreedores, es habitual alcanzar un acuerdo individual con ellas para amortizar el préstamo en un plazo mayor.

Para sacar adelante un convenio, la empresa debe recibir el respaldo de los acreedores que sean titulares de **créditos**

denominados “ordinarios”. El nivel de apoyo requerido es creciente cuanto mayor sea el sacrificio que se les pida, según se muestra a continuación:

		% pasivo ordinario		
		Mayoría votos	50%	65%
Quitas	Hasta 20%	<33 %	33% < 50%	50% < 99%
Esperas	Hasta 3 años		3 < 5 años	5 < 10 años

Sin calificación*

Un convenio que implique una quita de hasta el 33% y/o una espera de hasta tres años tiene la ventaja de que no se examina la responsabilidad de los gestores en la generación de la crisis. Ahora bien, en caso de que la empresa incumpliera los términos del convenio, sí se acabaría revisando las actuaciones de la dirección.

Además de lo anterior, la empresa debe ser capaz de pagar íntegramente los **créditos denominados “privilegiados”***. Aquí se distinguen dos categorías: los créditos con privilegio especial (que están vinculados a bienes o derechos concretos de la empresa, como por ejemplo una hipoteca sobre un inmueble) y los créditos con privilegio general.

El procedimiento concursal se abrevia si la empresa pacta un convenio con los acreedores antes de solicitar el concurso, que en este caso se tramitará según el procedimiento abreviado.

Esta fórmula tiene la ventaja de que la empresa está menos tiempo intervenida por la administración concursal, pero tiene el inconveniente de que los acreedores pueden estar menos dispuestos a negociar. En general, la negociación tiene más probabilidades de éxito cuando unos pocos acreedores ostentan la mayoría del importe adeudado.

Glosario

Acreedor. Todo tipo de personas o entidades a la que se les debe dinero.

Administrador concursal. Profesional designado por el juez para defender los intereses de los acreedores.

Calificación. Determinación de la responsabilidad de los gestores de una compañía en una crisis empresarial. La calificación puede ser fortuita o culpable.

Caución. Garantía que se entrega con el fin de asegurar que se cumplirá lo acordado.

Concurso de acreedores. Etimológicamente, reunión de los acreedores afectados por el impago generalizado de un deudor. Bajo la tutela de un juez, tiene por objeto atenuar los perjuicios causados por esta situación y determinar la responsabilidad de los gestores..

Créditos privilegiados.

- Con privilegio especial: 90% valor razonable garantía
 - Con privilegio general:
 - Salarios/indemnizaciones – parte no c/ masa (3 x SMI x día)
 - Retenciones tributarias y de la Seguridad Social
 - “Autónomos” (antigüedad hasta 6 meses)
 - 50% deudas tributarias / Seguridad Social
 - Responsabilidad civil extracontractual y por delitos contra Hacienda y la Seguridad Social
 - Por dinero nuevo en acuerdos de refinanciación (50% c/ la masa)
 - 50% de los créditos titularidad del acreedor instante del concurso
-

Derecho de crédito. Cantidad de dinero que una persona o empresa debe y que el acreedor tiene derecho a cobrar.

EBITDA. Indicador financiero que mide el resultado bruto de explotación de una empresa, es decir, los beneficios obtenidos antes de restar los intereses de la deuda, los impuestos del negocio, las depreciaciones por deterioro y la amortización de las inversiones realizadas. Es un indicador adecuado para comparar empresas sometidas a diferentes sistemas fiscales, métodos de depreciación y políticas de amortización.

Espera. Aplazamiento en el pago de una deuda.

Insolvencia. Iliquidez

Quita. Perdón en el pago de una deuda.

Esta guía ofrece pautas generales de actuación y no puede considerarse como asesoramiento para casos particulares.



PradaGayoso

Orientar · Proteger · Recuperar

pradagayoso.com

Calle Génova, 17 - 4.º A

28004 Madrid

Tel.: +34 917 026 196

prada@pradagayoso.com