

MUESTRA GRATUITA

«El manual que ojalá hubiera tenido en 2008»

CUANDO LA EMPRESA SE HUNDE

*Cómo prevenirlo, sobrevivir
y volver a empezar*

MARIO FORNER PÉREZ

ABOGADO · ECONOMISTA · ASESOR FISCAL

ADMINISTRADOR CONCURSAL · MEDIADOR CONCURSAL · EXPERTO EN REESTRUCTURACIONES

FORNER ABOGADOS Y ECONOMISTAS

EN ESTA MUESTRA ENCONTRARÁS

El semáforo del empresario · el test de autodiagnóstico · lo que está en juego para ti personalmente · 12 lecciones de un superviviente · y los cuatro itinerarios que todavía pueden salvar tu empresa.

QUIÉN FIRMA ESTA MUESTRA

Abogados y economistas. Los números y el derecho, en la misma mesa.

Una crisis empresarial nunca es solo un problema jurídico ni solo un problema de números. Es siempre las dos cosas a la vez, y por eso se resuelve mal cuando cada mitad la lleva un profesional distinto que no habla con el otro.

Forner Abogados y Economistas reúne bajo el mismo techo las dos disciplinas: analizamos la viabilidad real de una empresa con criterio financiero y la defendemos con solvencia jurídica ante el juzgado, ante la Administración tributaria y ante la Seguridad Social.

EL AUTOR

Mario Forner Pérez

Abogado · Economista · Asesor fiscal
Administrador y mediador concursal
Experto en reestructuraciones
Agente de la Propiedad Inmobiliaria

ÁREAS DEL DESPACHO

Fiscal y tributario · Mercantil y societario
Concursal y reestructuraciones · Laboral
Litigación ante la AEAT y la TGSS
Contencioso-administrativo · Penal económico

COLEGIACIÓN Y REGISTROS

Ilustre Colegio de Abogados de Valencia
Ilustre Colegio de Abogados de Madrid
Colegio de Economistas de Valencia
Registro de Economistas Forenses (REFOR)
Experto Contable Acreditado
Economistas Asesores Fiscales (REAF)
Economistas Asesores Laborales (EAL)
Registros del Consejo General de Economistas de España

OFICINAS

Valencia · Madrid · Dénia
Cobertura en toda España. Tramitación electrónica y
reuniones por videoconferencia.

UNA ADVERTENCIA HONESTA

Esta muestra no sustituye a un diagnóstico profesional ni constituye asesoramiento jurídico. Ningún despacho serio puede prometerle que salvará tu empresa. Lo que sí podemos prometerle es intentarlo con todas las garantías profesionales — y decirle la verdad desde el primer día si no se puede.

*Una empresa no se salva con un buen informe ni con un buen escrito: se salva con los dos,
presentados a tiempo y por quien sabe leer un balance y un auto judicial con la misma soltura.*

CARTA DEL AUTOR

Yo también estuve dentro del barco

Si has descargado esta muestra, probablemente algo está pasando. Quizá las cuentas no salen como deberían. Quizá hay una llamada de Hacienda o de la Seguridad Social que llevas días posponiendo. Quizá miras los pedidos de los últimos meses y ves que la curva no es la de hace dos años. O quizá, simplemente, no duermes igual.

Yo también lo viví. En 2008 mi empresa de construcción y promoción inmobiliaria se enfrentó al peor escenario imaginable: el mercado se cerró de un día para otro, los bancos retiraron las líneas de financiación, los compradores desaparecieron y las certificaciones de obra se quedaron sin pagar. No lo cuento desde la teoría. Lo cuento desde dentro del barco mientras se hundía.

Y lo cuento también desde el otro lado de la mesa: el de quien después ha acompañado a centenares de empresarios que llamaban al despacho cuando el agua ya les llegaba al cuello. De aquella trinchera y de todo lo aprendido después como abogado, economista, asesor fiscal, administrador concursal, mediador concursal y experto en reestructuraciones nació este libro. Y de este libro nace la muestra que tienes en las manos.

LO QUE TE OFREZCO EN ESTAS PÁGINAS

No es un resumen comercial: es la herramienta más útil del libro completo, el capítulo que más empresarios me han agradecido haber leído a tiempo.

Es el semáforo y el test de autodiagnóstico que te dice, en quince minutos, si tu empresa está en verde, en ámbar o en rojo. Después verás con precisión qué es lo que está en juego para ti personalmente, un extracto de las doce lecciones que aprendí en mi propio derrumbe y los cuatro itinerarios legales que todavía pueden salvarte.

La diferencia entre una crisis que se gestiona y una crisis que se sufre es, casi siempre, una cuestión de tiempo. Si al leer esto reconoces a tu empresa en alguno de los semáforos, no esperes: pídemelo el libro completo, llama al despacho, o las dos cosas. Pero, sobre todo, no te quedes mirando.

Un abrazo de quien lo vivió antes que tú,

Mario Forner Pérez

CÓMO LEER ESTA MUESTRA

- 4-6** · El semáforo del empresario: verde, ámbar y rojo
- 7** · Lo que está en juego para ti: los tres frentes de responsabilidad
- 8-9** · Test de autodiagnóstico e interpretación del resultado
- 10-11** · 12 lecciones de un superviviente
- 12** · Los cuatro itinerarios que todavía pueden salvar tu empresa
- 13** · El libro completo

LAS SEÑALES DE ALARMA

El semáforo del empresario

Toda crisis empresarial deja huellas antes de estallar. El problema no es que las señales no existan: el problema es que el empresario las ve y no las interpreta, las interpreta y no las cuantifica, las cuantifica y no actúa.

El semáforo del empresario es un sistema sencillo de tres luces que te ayuda a hacer las tres cosas a la vez. No sustituye a un diagnóstico profesional, pero te dice si necesitas pedirlo hoy o si puedes esperar a tu próximo cierre trimestral.

● VERDE — La empresa respira

Una empresa en verde no es necesariamente próspera: es una empresa con margen de maniobra. Genera caja suficiente, no acumula impuestos ni cotizaciones impagadas, mantiene endeudamiento razonable y tiene horizonte de pedidos a tres o seis meses.

INDICADORES DE VERDE

- EBITDA positivo en los últimos cuatro trimestres consecutivos.
- Liquidez (caja + crédito) suficiente para cubrir 60 días de gastos fijos.
- Sin deuda vencida con Hacienda, Seguridad Social ni proveedores estratégicos.
- Endeudamiento razonable: la cuota anual no supera el 30 % del EBITDA.
- Morosidad de clientes inferior al 5 % de la facturación.
- La cartera de pedidos cubre al menos el 50 % de la facturación próxima.

En verde se hace prevención: se blindo lo que ya funciona. Verde no es «no hacer nada»; es «hacer las cosas que solo se pueden hacer cuando se está bien».

● ÁMBAR — Algo no funciona

Ámbar es la luz más peligrosa, no porque sea la más grave, sino porque es la más confusa. La empresa todavía paga, todavía vende, todavía ingresa; pero algo se ha torcido. El error clásico es esperar a que se ponga rojo o verde por sí solo. No lo hace nunca: ámbar siempre evoluciona a rojo si no se interviene.

INDICADORES DE ÁMBAR

- EBITDA decreciente dos trimestres seguidos o por debajo del 5 %.
- Liquidez ajustada: cubre menos de 30 días de gastos fijos.
- Aplazamientos solicitados a Hacienda o a la Seguridad Social.
- Cuotas hipotecarias o de leasing que se atienden con dificultad.
- Aumento de impagados o alargamiento del período medio de cobro.
- Pérdida de un cliente clave (más del 15 % de la facturación) sin sustituto previsto.
- Tensión con socios; bloqueo en los órganos de gobierno.
- Financiar circulante con tarjetas, descuento o préstamos personales.

En ámbar se diagnostica y se actúa con precisión quirúrgica. Es el momento de la negociación preconcursal y de los planes de reestructuración del Libro II del texto refundido de la Ley Concursal, tras la reforma de la Ley 16/2022.

Ámbar no es una fase: es una ventana. Y las ventanas, en derecho de la insolvencia, se cierran solas.

POR QUÉ ÁMBAR ES EL MEJOR MOMENTO

En ámbar todavía decides tú: eliges el momento, eliges el interlocutor, eliges la estrategia y conservas el control de la empresa mientras negocias. En rojo, el calendario lo marca la ley y las decisiones las toma, cada vez más, otro.

Tres de cada cuatro planes de reestructuración aprobados en España corresponden a micro y pequeñas empresas. No es un instrumento reservado a las grandes compañías: es un instrumento que las pequeñas apenas conocen.

LOS TRES ERRORES QUE CONVIERTEN EL ÁMBAR EN ROJO

Financiar el problema

Tapar la falta de caja con tarjetas, descuento o préstamos personales del socio traslada la deuda de la sociedad a tu patrimonio.

Dejar de pagar lo que no conviene

Retrasar a Hacienda y a la Seguridad Social es lo más cómodo y lo más caro: es la deuda que mejor se cobra y la que abre la derivación.

Esperar al cierre del ejercicio

Los plazos legales no esperan a que formules las cuentas anuales. Cuando las tengas delante, habrán corrido meses que no se recuperan.

● ROJO — La empresa no llega a fin de mes

Rojo es la insolvencia, sea actual o inminente (art. 2.3 TRLC). El empresario en rojo no necesita análisis de tendencias: necesita un calendario y un abogado. Cada día que pasa sin actuar agrava la responsabilidad personal del administrador y reduce las opciones de salvar parte del proyecto.

INDICADORES DE ROJO

- Imposibilidad de atender obligaciones exigibles (insolvencia actual, art. 2.3 TRLC).
- Previsión fundada de no poder atender los vencimientos de los próximos tres meses.
- Embargos de Hacienda o de la Seguridad Social sobre cuentas, bienes o derechos.
- Providencias de apremio, o inicio de un expediente de derivación de responsabilidad.
- Devolución reiterada de recibos por falta de fondos.
- Salarios impagados o pagados parcialmente; concurrencia con el FOGASA.
- Reclamaciones judiciales o monitorios admitidos.
- Cancelación de líneas de circulante por las entidades financieras.
- Patrimonio neto negativo o por debajo de la mitad del capital (causa de disolución, art. 363.1.e LSC).

En rojo el calendario manda: existe obligación de solicitar el concurso en los dos meses siguientes (art. 5.1 TRLC). Pero antes existen alternativas: la comunicación de apertura de negociaciones, los planes de reestructuración del Libro II y el procedimiento especial para microempresas del Libro III.

¿Y SI ME EQUIVOCO AL INTERPRETAR LAS SEÑALES?

No pasa nada por equivocarse hacia la prudencia. Pasa mucho por equivocarse hacia el optimismo.

Si tienes dudas, pide una consulta. La primera reunión de diagnóstico es gratuita y estrictamente confidencial.

LO PRIMERO QUE HACEMOS CUANDO ALGUIEN LLEGA EN ROJO

- 1 · Parar el reloj.** Fijar la fecha exacta en que nació el deber de solicitar el concurso y qué instrumento preconcursal permite suspender las ejecuciones mientras se negocia.
- 2 · Separar la empresa del empresario.** Inventariar avales, garantías personales, deudas con Hacienda y con la Seguridad Social y posibles derivaciones de responsabilidad.
- 3 · Medir la viabilidad con números.** Proyección de tesorería y test de viabilidad: de ahí sale, sin sentimentalismos, si el itinerario es continuar, reestructurar, vender la unidad productiva o liquidar de forma ordenada.

LO QUE ESTÁ EN JUEGO

Los tres frentes en los que respondes tú

Casi todos los empresarios que llegan al despacho creen que el problema es de la sociedad. Lo es durante un tiempo. Después deja de serlo. Conviene saber exactamente por dónde.

1 · Frente mercantil — respondes de las deudas sociales

Si las pérdidas dejan el patrimonio neto por debajo de la mitad del capital social hay causa de disolución (art. 363.1.e LSC). Desde que concurre, tienes dos meses para convocar junta (art. 365 LSC). Si no lo haces, respondes **solidariamente, con tu patrimonio personal**, de las obligaciones sociales posteriores a esa fecha (art. 367 LSC).

2 · Frente tributario y de Seguridad Social — la derivación

Es el frente que más patrimonio personal se lleva por delante y el que casi nadie ve venir. La Agencia Tributaria puede declararte **responsable solidario o subsidiario** de las deudas de la sociedad (arts. 42 y 43 LGT), y la Tesorería General de la Seguridad Social dispone de una vía equivalente para las deudas de cotización. No hace falta que haya concurso, ni condena, ni mala fe probada: basta un expediente administrativo, y los plazos para defenderse son cortos.

Aquí se decide mucho más de lo que parece. Una derivación bien contestada en fase de alegaciones evita años de ejecución sobre bienes personales; una derivación mal contestada, o contestada tarde, es prácticamente irreversible.

3 · Frente concursal y, en el peor caso, penal

El concurso abre la sección de calificación: si se declara culpable, puedes ser condenado a cubrir total o parcialmente el déficit concursal, además de inhabilitado (arts. 441 y ss. TRLC). Y determinadas conductas tienen consecuencias penales: alzamiento de bienes (art. 257 CP), insolvencias punibles (arts. 259 y ss. CP), falseamiento de cuentas (art. 290 CP) o delito contra la Hacienda Pública (art. 305 CP).

Y APARTE DE TODO LO ANTERIOR: LOS AVALES

El aval personal, la fianza solidaria y la hipoteca sobre la vivienda familiar no desaparecen porque la sociedad entre en concurso. Sobreviven al procedimiento. Cualquier estrategia que no los tenga sobre la mesa desde el primer día está incompleta.

Los tres frentes se defienden mucho mejor antes que después. Por eso este capítulo está aquí y no al final.

AUTODIAGNÓSTICO

Test de autodiagnóstico

Diez bloques. Una sola respuesta por bloque. Apunta el color que corresponde y al final saca tu semáforo global.

Bloque 1 — Liquidez · ¿Cuántos días de gastos fijos cubre tu caja + crédito sin disponer?

- **VERDE** Más de 60 días.
- **ÁMBAR** Entre 15 y 60 días.
- **ROJO** Menos de 15 días.

Bloque 2 — Hacienda y Seguridad Social · Situación en los últimos 12 meses.

- **VERDE** Al corriente, sin aplazamientos.
- **ÁMBAR** Aplazamientos solicitados, pero al corriente.
- **ROJO** Deudas vencidas, embargos o providencias de apremio.

Bloque 3 — EBITDA y rentabilidad · Evolución de los últimos cuatro trimestres.

- **VERDE** Estable o creciente, por encima del 8 %.
- **ÁMBAR** Decreciente, o entre el 0 y el 8 %.
- **ROJO** Negativo o cero.

Bloque 4 — Endeudamiento bancario · Cuota anual de capital + intereses sobre EBITDA.

- **VERDE** Menos del 30 %.
- **ÁMBAR** Entre el 30 % y el 60 %.
- **ROJO** Más del 60 %, o EBITDA negativo.

Bloque 5 — Concentración de clientes · Peso del mayor cliente sobre la facturación.

- **VERDE** Menos del 15 %.
- **ÁMBAR** Entre el 15 % y el 30 %.
- **ROJO** Más del 30 %.

Bloque 6 — Morosidad · Porcentaje de facturación con impagos vencidos a más de 90 días.

- **VERDE** Menos del 3 %.
- **ÁMBAR** Entre el 3 % y el 8 %.
- **ROJO** Más del 8 %.

Bloque 7 — Salarios y plantilla · Nóminas de los últimos 6 meses.

- **VERDE** Sí, sin retrasos.
- **ÁMBAR** Algún retraso de pocos días.
- **ROJO** Hay nóminas impagadas o pagadas parcialmente.

Bloque 8 — Patrimonio neto · Posición respecto de la mitad del capital social.

- **VERDE** Por encima del capital social.
- **ÁMBAR** Entre la mitad y el total del capital.
- **ROJO** Por debajo de la mitad, o negativo.

Bloque 9 — Reclamaciones judiciales · Monitorios, embargos, demandas o ejecuciones.

- **VERDE** Ninguna.
- **ÁMBAR** Alguna reclamación extrajudicial sin fase judicial.
- **ROJO** Hay procedimientos judiciales en curso.

Bloque 10 — Conciencia del problema · Última reunión con asesor fiscal o abogado mercantilista.

- **VERDE** En los últimos 3 meses.
- **ÁMBAR** Hace entre 3 y 12 meses.
- **ROJO** Hace más de un año, o nunca.

Cómo interpretar tu resultado

Cuenta cuántos verdes, cuántos ámbares y cuántos rojos has marcado.

8 o más VERDES y ningún ROJO → estás en VERDE

Mantén la prudencia y refuerza la prevención.

1 o 2 ROJOS, o 5 o más ÁMBARES → estás en ÁMBAR

Pide diagnóstico profesional en los próximos 30 días.

3 o más ROJOS, o cualquier rojo en los bloques 1, 2, 7 u 8 → estás en ROJO

Necesitas asesoramiento jurídico-económico esta misma semana. El reloj del art. 5.1 TRLC corre.

El test orienta, no sustituye al diagnóstico profesional: te dice con qué prioridad debes pedirlo.

EXTRACTO DEL CAPÍTULO 14

12 lecciones de un superviviente

Lo que aprendí en mi propio derrumbe y lo que repito a cada empresario que viene a verme.

1**La señal débil siempre llega antes que la fuerte.**

Cuando un cliente clave alarga sus pagos, cuando una factura se devuelve, cuando un proveedor pide pronto pago, hay un mensaje. Ignorarlo no lo hace desaparecer.

2**La caja manda más que la cuenta de resultados.**

Empresas con beneficio contable quiebran cada semana por falta de liquidez. La cuenta de resultados explica el pasado; la caja explica si tienes mañana.

3**La conversación incómoda se gana a tiempo y se pierde tarde.**

El banco, el proveedor, el socio o Hacienda escuchan mejor cuando todavía hay margen. Adelantarte a la conversación incómoda es la decisión que más patrimonio te ahorra.

4**El blindaje patrimonial lícito se hace en verde, no en rojo.**

En verde es planificación. En rojo, las mismas operaciones pueden ser actos rescindibles (arts. 226 y ss. TRLC) o incluso fraude de acreedores. Anticipa.

5**La separación entre patrimonio personal y empresarial salva vidas.**

El régimen económico matrimonial, los avales personales y la confusión entre cuentas son las tres trampas más caras del empresario y del administrador.

6**El asesor adecuado vale lo que cuesta multiplicado por diez.**

Un buen asesor y un buen abogado son inversión, no gasto. Quien los considera caros descubre, demasiado tarde, lo que cuesta no tenerlos.

7

La Ley 16/2022 ha cambiado las reglas: úsala.

Los planes de reestructuración del Libro II del TRLC permiten salvar empresas viables sin perder el control. Fueron diseñados precisamente para el ámbra.

8

El concurso no es el final, salvo que llegues mal.

El concurso bien gestionado puede ser una herramienta. El forzado, fuera de plazo y sin estrategia, es siempre el peor escenario. La diferencia es el momento.

9

El negocio puede sobrevivir a la sociedad.

Aunque la sociedad no se salve, la actividad sí puede continuar: la venta de la unidad productiva, preparada antes de la declaración de concurso, conserva los contratos, la clientela y buena parte del empleo.

10

Cerrar bien es mejor que cerrar tarde.

Una liquidación ordenada conserva valor, protege al empresario de responsabilidades evitables y ahorra años de litigios. Cerrar bien también es ganar.

11

Después del derrumbe se vuelve a empezar.

Lo viví yo y lo he visto en decenas de clientes. Quien atraviesa un fracaso empresarial bien gestionado vuelve más experto, más prudente y más rentable.

12

Lo más caro no es el error, es el silencio.

Las empresas no se hunden por culpa de los problemas: se hunden por culpa del tiempo que pasamos sin contárselos a alguien que pueda ayudar. Habla. Hoy.

Lo más caro no es el error, es el silencio.

QUÉ PUEDES HACER TODAVÍA

Tu empresa tiene más salidas de las que te han contado

Casi nadie le explica al empresario que la ley concursal española está hecha, desde la reforma de 2022, para salvar empresas y no solo para cerrarlas. Estos son los cuatro itinerarios. Elegir el correcto, y a tiempo, es la diferencia.

01 · Negociación preconcursal

La comunicación de apertura de negociaciones suspende las ejecuciones sobre los bienes necesarios para la actividad y te da meses para negociar **con la empresa todavía en tus manos**. Es el itinerario que menos empresarios conocen y el que más empresas salva.

02 · Plan de reestructuración

Quititas, esperas y reordenación de la deuda, con eficacia incluso frente a los acreedores que no aceptan, una vez homologado judicialmente (Libro II del TRLC). Exige acreditar viabilidad con rigor económico: los tribunales ya deniegan homologaciones que no la demuestran.

03 · Venta de la unidad productiva y *pre-pack*

Cuando la sociedad no se puede salvar pero el negocio sí: la actividad, los contratos y los puestos de trabajo continúan con otro titular, con la operación preparada antes de la declaración de concurso.

04 · Procedimiento especial para microempresas

Para empresas de menos de diez trabajadores y menos de 700.000 euros de volumen de negocio (o pasivo inferior a 350.000 euros): plan de continuación si hay viabilidad, o liquidación rápida y ordenada si no la hay (Libro III del TRLC, art. 685 y siguientes).

LO QUE DECIDE CUÁL TE CORRESPONDE

No es el tamaño ni el sector: es **el momento** y **la viabilidad real** del negocio. Las dos cosas se miden, y se miden con números. Eso es exactamente lo que hace un diagnóstico profesional antes de que nadie firme nada.

SI TU EMPRESA ESTÁ EN ÁMBAR O EN ROJO

Esta muestra es un primer paso, no un final

El libro completo profundiza, capítulo a capítulo, en las herramientas jurídicas y económicas que aquí solo hemos esbozado.

Cuando la empresa se hunde — Cómo prevenirlo, sobrevivir y volver a empezar

- Manual práctico de 400 páginas.
- 14 capítulos: ANTES (prevención), DURANTE (gestión activa) y DESPUÉS (cierre y regreso).
- 5 anexos: glosario jurídico-económico, modelos básicos, calendario de plazos legales críticos, recursos y el caso histórico del derrumbe inmobiliario de 2008-2014.
- Actualizado a la reforma de la Ley 16/2022: planes de reestructuración, procedimiento especial para microempresas y exoneración del pasivo insatisfecho.
- Disponible en Amazon en versión papel (tapa blanda) y Kindle.

COMPRA EL LIBRO EN AMAZON

amazon.es/dp/B0H1P321NT

ASIN: B0H1P321NT

Si necesitas un diagnóstico profesional

La primera reunión de diagnóstico, presencial o por videollamada, es gratuita y estrictamente confidencial. En ella sabrás en qué semáforo estás de verdad, qué itinerarios tienes abiertos todavía y qué plazos legales te están corriendo ahora mismo.

No prometemos salvar todas las empresas. Prometemos intentarlo con todas las garantías profesionales, y decirte la verdad desde el primer día si no se puede.

Este libro nació de decenas de empresarios que han pasado por mi despacho con la misma pregunta en los ojos: «¿por qué nadie me lo dijo antes?». Si has llegado hasta aquí, ya no tienes esa excusa.

Lo que hagas con esta información es tu decisión. Lo único que puedo decirte, desde el otro lado del derrumbe, es que existe la vuelta atrás — pero el reloj corre y el silencio cuesta caro. Habla con quien tengas que hablar. Pide la consulta que llevas tiempo posponiendo.

*Lo más caro
no es el error,
es el silencio.*

DUODÉCIMA LECCIÓN

Un abrazo y mucha suerte,

Mario Forner Pérez

FORNER ABOGADOS Y ECONOMISTAS, S.L.P.

Abogados y economistas · Fiscal · Mercantil · Concursal y reestructuraciones · Laboral · Litigación

Valencia · Paseo de Ruzafa 11, 3.º, 5.ª — 46005

Madrid · Paseo de la Castellana 194 — 28046

Dénia · Calle de la Mar 7 — 03700 (Alicante)

Teléfono · (+34) 96 000 22 21

Correo · info@forneraye.es

Web · fornerabogados.com

Registro de Economistas Forenses (REFOR) · Experto Contable Acreditado · Economistas Asesores Fiscales (REAF) · Economistas Asesores Laborales (EAL) · Administrador y mediador concursal · Experto en reestructuraciones

¿Eres un particular, sin actividad empresarial? Nuestro trabajo se centra en la empresa y en el empresario, de modo que tu caso queda fuera de nuestro ámbito. Pero no te quedes sin asesoramiento: si cumples los requisitos económicos tienes derecho a asistencia jurídica gratuita (Ley 1/1996, de 10 de enero). Dirígete al Servicio de Orientación Jurídica del Colegio de Abogados de Valencia (ICAV), de Madrid (ICAM) o de Alicante, donde te informarán y tramitarán la solicitud sin coste.