

## Capítulo 21. No puedo pagar a mis bancos. ¿Qué puedo hacer?

Les ocurre a muchas empresas en algún momento de su vida. De repente se dan cuenta que las cuentas no cuadran: que los pagos a los que tienen que hacer frente son mayores que los cobros que se producen. La debacle se avecina... ¿o no?

*El origen de la diferencia entre cobros y pagos es la clave para saber si existe salida viable:*

- a. si el déficit de tesorería es produce por pérdidas en el negocio, el tamaño del agujero no parará de crecer en tanto se mantengan las pérdidas... o que insuflemos fondos al negocio para salvar la situación (de forma temporal, porque las pérdidas se comerán también los nuevos fondos aportados)
- b. Si es una empresa rentable, pero con dificultades financieras, hay que conocer el origen:
  - b.i. Por dificultades de cobros. Si la empresa es rentable y tiene ventas suficientes, pero problemas de cobro, ahí debe centrar sus esfuerzos. La solución, salvo que las insolvencias de los clientes sean definitivas, pasan por buscar acuerdos de cobro con los clientes (aplicando las quitas o esperas que sean necesarias) o incluso vendiendo tu cartera de créditos a terceros.
  - b.ii. Por mala estructura de la deuda bancaria. A veces la deuda bancaria es razonable para los datos económicos de la empresa, pero su estructura de vencimientos hace que los pagos a afrontar en el corto plazo sean inasumibles.

Dependiendo del volumen de las deudas impagadas y de la diferencia anual entre cobros y pagos que se nos van a producir deberemos encontrar una solución que permita salir de esta situación. Cuanto mayor sea el volumen de la deuda y de la diferencia financiera, más dramática será la situación.

Ten en cuenta que si además tienes que tomar medidas de recorte de gastos, se suelen producir necesidades de pagos adicionales (indemnizaciones por despidos, o por rescisión anticipada de contratos, etc.)

Si finalmente te encuentras en la situación de realizar un proceso de negociación de repago de tus deudas o de tomar acciones legales por no poder atender a tus pagos, te voy a indicar los pasos (de menos dramático a más) que puedes tomar:

### **1.- Negociación amistosa con proveedores y acreedores.**

Se trata de no tomar ningún tipo de acción legal, que en muchos casos supone la pérdida del control de la empresa, y evitar la extensión de los efectos negativos a todo el negocio.

Se podrá iniciar siempre que el volumen de los impagos no sea ingestionable y se haga con suficiente anticipación.

Los caminos a tomar son:

- Aplazamientos de impuestos y seguros sociales.
- Acuerdos de pagos aplazados a proveedores con o sin garantías.
- Acuerdos de reestructuración bancaria. En el caso de acuerdos colectivos sin homologación judicial no es necesario un informe expedido por un experto independiente, sino que basta con la certificación del auditor de cuentas de la empresa.

Doy por sentado que ya se ha agotado la vía de la venta de todo activo que no sea necesario para la continuidad del negocio, y que los gastos se han ajustado todo lo posible.

### **2.- Acuerdo de refinanciación bancaria con homologación judicial.**

Este es el camino a tomar para el caso de que las dificultades de tesorería tengan su origen en un calendario de amortizaciones que excede a la generación de liquidez por la empresa, pero siendo rentable.

*Es un camino muy interesante para simplificar la negociación con acreedores y evitar el concurso.*

La Ley concursal, para evitar que el concurso termine en la liquidación de la empresa, permite que si se alcanza un acuerdo con bancos que suponen más del 60% de la deuda bancaria, se pueda solicitar la homologación judicial del acuerdo, que supone que dicho acuerdo es aplicable automáticamente al resto de bancos.

Este camino es para hacer las negociaciones más fáciles al reducir la negociación a unos pocos actores.

En caso de que el acuerdo contemple un aplazamiento de los pasivos de más de 5 años, el acuerdo debe ser tomado por acreedores que supongan más del 60% de la deuda bancaria, y de más del 75% si las esperas van de cinco a diez años o se incluyen quitas de la deuda.

Los pasos a dar en este proceso son los siguientes:

- a) Realización de un estudio de las causas de la situación de iliquidez; de las medidas de mejora de la rentabilidad y liquidez a tomar por la empresa; de la propuesta de quitas o aplazamientos que se propone a los bancos y de la proyección de los estados financieros resultantes tras la refinanciación.

Será fundamental para los bancos el ver un plan de viabilidad en el que las medidas de aumento de ingresos y mejoras de rentabilidad (como base para generar la tesorería que permita la devolución de la deuda) sean muy creíbles.

- b) Presentación a las entidades con las que se va a negociar el acuerdo de refinanciación, que serán las más importantes hasta cubrir el 60% o el 75% del pasivo bancario.
- c) Inicio de las negociaciones. Lo habitual es que el banco que detenta la mayor posición acreedora tome el papel de líder de la negociación por la parte bancaria. Las entidades estudiarán con microscopio las causas de la situación y la credibilidad del plan propuesto. Intentarán apretar para reducir los periodos de espera o las quitas propuestas. Buscarán obtener garantías adicionales e incluso, mejorar sus condiciones de tipos de interés.

Es muy importante la solvencia del estudio económico y de la capacidad de analizar los efectos de las modificaciones que irán proponiendo los bancos. En esta fase recomiendo el uso de un consultor externo experto en estas lides.

- d) Redacción del acuerdo. Una vez que se han establecido las condiciones económicas del acuerdo llega una parte importantísima, que puede demorar mucho todo el proceso, incluso invalidarlo: la redacción del acuerdo. Los departamentos jurídicos de los bancos propondrán acuerdos durísimos, y debemos estar apoyados por abogados expertos para poder cerrar bien esta fase de la negociación.

- e) Firma del acuerdo con las entidades negociantes (que suponen entre el 60 y 75% del pasivo bancario, recuerda)
- f) Solicitud de la homologación judicial del acuerdo.
- g) Una vez obtenida la notificación judicial de la homologación, presentación al resto de entidades no firmantes del acuerdo alcanzado. Ten en cuenta que pasa a ser obligatorio para ellas el aplicar el acuerdo de quitas y esperas que hemos alcanzado sin su conocimiento.
- h) Aplicar las condiciones del acuerdo de homologación, y...cumplirlas! En caso de incumplimiento, cualquier entidad tiene acceso directo a solicitar el concurso.

Dentro del acuerdo de refinanciación, si las necesidades de la empresa lo requieren, se puede solicitar a las entidades un aumento de la deuda bancaria, para dar algo de colchón financiero a la empresa para salir de la crisis.

Consideraciones importantes:

- El tiempo. Cuanto antes se aborde el proceso de negociación o reestructuración, mejor. Se negocia mucho peor con los bancos cuando existen cuotas impagadas que cuando avisamos de posibles dificultades de pago en el futuro.

Además los procesos de negociación y de documentación jurídica son muy extensos.

Deberíamos evitar que durante el proceso de negociación con los bancos se estén desarrollando procesos de reclamación o ejecución de deudas bancarias que dificultarán o imposibilitarán alcanzar acuerdos.

- Asesoramiento. Utilizar un asesor neutral y experto en las negociaciones es muy importante. Primero por su experiencia en esos procesos y porque marcará los pasos a dar. Y segundo porque es un interlocutor neutral con el banco. El director financiero suele tener una relación extensa con los responsables de las entidades bancarias y una reestructuración puede entrar en terrenos personales, al entender el banco que la empresa no le informó debidamente e incluso que se sientan engañados, lo que dificulta mucho la negociación.

Normalmente los negociadores de las entidades en las reestructuraciones bancarias no son los responsables de negocio (nuestros interlocutores habituales) sino que intervienen del departamento de riesgos, o de departamentos específicos de refinanciaciones, y los departamentos jurídicos. Personas de un perfil muy técnico.

- Abogado. El proceso a realizar es muy complejo jurídicamente, y hay que negociar con los departamentos jurídicos de los bancos, e hilar muy fino en la redacción de los

acuerdos y documentos, por lo que te recomiendo ponerte en manos de un abogado con experiencia contrastada en estos procesos.

- El proyecto financiero. Hay que hacer un proyecto realista de repago de la deuda tras la refinanciación. Los bancos pueden entender la necesidad de un acuerdo de refinanciación por circunstancias externas o errores puntuales, pero un incumplimiento del acuerdo, aparte de que se incluirán cláusulas que declaren la deuda vencida al primer impago, nos cerrará definitivamente las puertas a una nueva solicitud.
- Bancos de referencia. Aunque la ley permite cerrar acuerdos de refinanciación con las entidades que supongan el 60% del pasivo bancario, y hacerlo extensible obligatoriamente al resto de entidades, hay que procurar no dejar fuera de las negociaciones a los grandes bancos.
- Sequía posterior. Normalmente los bancos cerrarán el “grifo” de nuevas financiaciones hasta que no vean que se cumple el acuerdo de refinanciación, y cuando lo hagan, será muy poco a poco.

Será importante contar con proveedores de financiación ajenos para necesidades del negocio no cubiertas con el acuerdo de refinanciación. En este sentido las empresas de crowdlending o crowdfunding pueden ser muy útiles.

- Clausulas adicionales. Es normal que los bancos impongan en el acuerdo de financiación cláusulas que les garanticen el cobro de su deuda. Serán de dos tipos:
  - Covenants: Condiciones obligatorias a cumplir para que se mantenga el acuerdo de refinanciación, como por ejemplo el cumplimiento de ciertas cifras de EBITDA, o de posición de liquidez al cierre del ejercicio.
  - Waivers. Son limitaciones a la gestión de la empresa en temas puntuales. El más común es prohibir el incremento de endeudamiento, pero también puede incluir otros como la prohibición de pago de dividendos, prohibición de otorgar préstamos a accionistas o directivos, etc.
- También es importante, en un contexto en el cual la empresa con su posición financiera reestructurada es esencialmente rentable, solvente y viable, plantearse el contar con nuevos socios o ampliaciones de capital por parte de los socios actuales.

Ello es muy bien visto por parte de las entidades financieras, ya que no sólo mejora los indicadores sino que facilita la negociación al demostrar compromiso por parte del capital con la empresa; al fin y al cabo, la propiedad es la principal interesada en la viabilidad de la sociedad

Como ejemplo de la validez de este sistema, te adjunto un artículo sobre [el acuerdo de reestructuración bancaria que salvó a Abengoa del Concurso de acreedores](#).

### **3.- Preconcurso.**

Es la notificación al juzgado de inicio de negociaciones con los acreedores.

*Con esta medida se logra un “escudo” de cuatro meses en los que los acreedores no pueden interponer demandas a la empresa referentes a su situación financiera.*

Esta solicitud es “reservada”, es decir que no se publica en ningún boletín, por lo que nuestros proveedores y acreedores no tienen conocimiento de la situación y no van a “bloquear” a la empresa a consecuencia de su situación.

Es un estado previo al concurso de acreedores, que permite detener los pagos y las posibles reclamaciones judiciales de los acreedores, pero sin que se intervenga judicialmente la actividad de la empresa, y sin la publicidad negativa que supone estar en concurso.

Si en el plazo de cuatro meses no se ha alcanzado un acuerdo con los acreedores, la situación deviene en concurso automáticamente.

Si quieres conocer un poco más sobre el [Preconcurso, mira este artículo de Cinco Días](#).

### **4.- Concurso de acreedores.**

El concurso de acreedores es la toma de la gestión de la empresa por parte de los juzgados cuando se produce una situación de insolvencia. Se puede iniciar por iniciativa de la propia empresa (concurso voluntario), o por solicitud de acreedores (concurso necesario).

El concurso de acreedores abarca las situaciones de quiebra y las de suspensión de pagos. La suspensión de pagos se resolverá con un acuerdo entre la empresa en concurso y sus acreedores en un plan de pagos, que contemplará quitas de las deudas y aplazamientos, para saldar las deudas y dar continuidad al negocio. En caso de que no haya acuerdo con los acreedores, o la situación económica de la empresa no tenga viabilidad para alcanzar ese acuerdo, se producirá la quiebra, que consiste en la liquidación de los activos de la sociedad para cubrir las deudas de los acreedores hasta el importe obtenido de la liquidación de los activos.

En el caso del concurso voluntario, la empresa deudora debe presentar la solicitud al juzgado dentro de los dos meses siguientes a la fecha en que hubiera conocido o debido conocer su estado de insolvencia, expresando si es insolvencia actual o inminente.

Un acreedor de la empresa puede solicitar judicialmente el concurso de acreedores cuando se de alguna de las siguientes circunstancias:

- El sobreseimiento general en el pago corriente de las obligaciones del deudor.
- La existencia de embargos por ejecuciones pendientes que afecten de una manera general al patrimonio del deudor.
- El alzamiento o la liquidación apresurada o ruinosa de sus bienes por el deudor.
- El incumplimiento generalizado de obligaciones de alguna de las clases siguientes:
  - Pago de obligaciones tributarias exigibles durante los tres meses anteriores a la solicitud de concurso.
  - Pago de cuotas de la Seguridad Social, y demás conceptos de recaudación conjunta durante el mismo período de tres meses.

- Pago de salarios e indemnizaciones y demás retribuciones derivadas de las relaciones de trabajo correspondientes a las tres últimas mensualidades.

Veamos ahora las fases de las que se compone un concurso de Acreedores:

#### Primera fase: Solicitud del concurso

Como decía antes la declaración de concurso puede solicitarse por el propio deudor, o por cualquiera de sus acreedores u otras personas legitimadas como socios o personas responsables de sus deudas.

El inicio del concurso por una u otra parte determinará las funciones del administrador de la sociedad, pudiendo permanecer en ella si el concurso es voluntario, y siendo relevado de manera obligatoria en el caso del concurso necesario por el administrador concursal.

La solicitud de declaración de concurso deberá presentarse ante el Juzgado de lo Mercantil del domicilio social de la sociedad, actuando con procurador y abogado.

#### Segunda fase: Auto de declaración de concurso y nombramiento de la administración concursal.

Una vez examinada la solicitud, y en su caso tras las subsanaciones pertinentes, el juez dictará auto declarando el concurso, que indicará:

- El carácter necesario o voluntario del concurso.
- Facultades de la administración y nombramiento del administrador concursal.
- Llamamiento a acreedores y medidas cautelares para la conservación del patrimonio.

El administrador concursal nombrado por el juez deberá gestionar la empresa en concurso realizando los actos necesarios para mantener, en la medida de lo posible, la actividad de la empresa y tomando decisiones en cuanto a los contratos de trabajo.

#### Tercera fase: Informe Administración concursal

Una vez determinado el administrador concursal, y realizado éste las funciones inherentes a su cargo, deberá presentar el informe en un plazo de dos meses que podrá ser prorrogado por el juez, cuyo principal contenido es detallar los activos de la empresa, la lista de acreedores y la propuesta de convenio o plan de liquidación.



#### Cuarta Fase: Convenio

Esta fase se inicia siempre que el concursado no haya solicitado directamente la liquidación.

El concursado puede de manera anticipada presentar un convenio en el que se incluyen quitas y esperas de la deuda. La quita nunca podrá ser superior al 50% de la deuda inicial y la espera nunca rebasará los 5 años desde la declaración de concurso. En este caso, los diferentes acreedores deberán adherirse a la propuesta realizada por el deudor.

En caso de que no exista una propuesta anticipada los acreedores que representen más del 20% del total del pasivo pueden presentar una propuesta de convenio que deberá ser aceptada por los acreedores en la junta y aprobada judicialmente.

Las mayorías necesaria para aprobar el convenio, en general, es del voto a favor del 50% al menos del pasivo ordinario del concurso.

#### Quinta Fase: Liquidación

En caso de que sea aprobado un convenio y este no se cumpla, o cuando existe una solicitud por parte del deudor la empresa entrará en fase de liquidación. Su objetivo es la venta de los activos de la concursada para satisfacer las deudas de los acreedores, tarea encomendada a los administradores concursales.

#### Sexta Fase: Calificación

Si existe liquidación, siempre existirá una calificación del concurso. En caso de que no exista liquidación, existirá calificación si la quita es inferior a 1/3 o espera es menor de tres años.

En la calificación se determina la responsabilidad, y los límites de ésta, de los administradores de hecho o de derecho de la sociedad antes de declararse el concurso de acreedores.

No hay que olvidar que un administrador tiene la obligación de solicitar el concurso de acreedores cuando estima que no va a tener la solvencia necesaria para afrontar sus deudas.

Las posibles consecuencias de determinar la culpabilidad de un concurso de acreedores son las siguientes:

- La inhabilitación para administrar los bienes ajenos durante un período de dos a 15 años, así como para representar a cualquier persona durante el mismo período.

- La pérdida de cualquier derecho que tuvieran como acreedores concursales o de la masa y la condena a devolver los bienes o derechos que hubieran obtenido indebidamente del patrimonio del deudor.
- Condena a los administradores y a quienes hubieren tenido esta condición dentro de los dos años anteriores a la fecha de la declaración de concurso, a responder solidariamente frente a los acreedores concursales, total o parcialmente, por el importe de sus créditos que no perciban en la liquidación de la masa activa.

¿Y qué más para el próximo capítulo?

Te contaré las gestiones del día a día del departamento de tesorería.

Así que en el próximo Capítulo dentro de 7 días, te cuento los principios básicos de la gestión diaria de la tesorería de una empresa.

¿Preguntas? Respondo a todos los comentarios

Mi objetivo es que aprendas TODO lo que yo mismo sé de gestión de tesorería. Por eso no te cortes y pregunta abajo en comentarios.

¡Ah! No hace falta que seas cliente para seguir el curso, pero te animo a que pruebes el Integrador Bancario gratis ahora, controles mejor tu tesorería , y ganes tiempo para dedicarlo a lo que más quieras.

Si quieres enviar este capítulo a un amigo, pincha el siguiente enlace: