



Legorburo Consultores, S.L.

ASESORAMIENTO FINANCIERO DE EMPRESAS

“DECÁLOGO” PARA UN REFLOTAMIENTO

Por LEGORBURO CONSULTORES

• ¿QUÉ ES UN “REFLOTAMIENTO” DE UNA EMPRESA EN CRISIS?

En el concepto “actual”, y dentro de la cultura legal de la **Nueva Ley Concursal (*)**, se podría decir que una “*empresa en crisis*” es “reflotada” cuando supera con éxito, y de forma duradera, su anterior situación de incapacidad para atender las obligaciones de pago, es decir, su anterior estado de **INSOLVENCIA FINANCIERA** (que no tiene por qué implicar **INSOLVENCIA PATRIMONIAL**).

Esto se logra, por ejemplo, modificando la Estructura Financiera de su Pasivo (traslandando , sus vencimientos del corto, al medio-largo plazo, o incluso eliminando dicho pasivo mediante la venta de activos no productivos) , de tal modo que el producto de los Flujos de Caja estimados a corto, medio y largo plazo **SI** permitan atender el pago de los vencimientos que se vayan a producir en el mismo periodo de tiempo.

() Ley Orgánica 8/2003, de 9 de Julio, para la Reforma Concursal y Ley 22/2003, de 9 de Julio, Concursal.*

• ¿CUANDO UNA EMPRESA DEBERÍA INICIAR SU “REFLOTAMIENTO”?

La Ley Concursal (en su artículo 2) nos da la clave: cuando la empresa ya no pueda cumplir “**REGULARMENTE**” sus obligaciones exigibles. Lo ideal, es que el diseño del “reflotamiento” de la Compañía se iniciara **ANTES** de llegar a esta situación. Ejemplos

del incumplimiento generalizado de estas obligaciones regulares pueden ser: el impago de obligaciones tributarias exigibles, el impago de cuotas de la seguridad social, el impago de los salarios, y normalmente, antes de que todo esto ocurra, el impago a los Proveedores Comerciales y a los Acreedores Financieros (Bancos): en todas estas situaciones, y otras que no enunciamos, la empresa se puede ya definir como "INSOLVENTE FINANCIERAMENTE", y es ineludible que acometa un "reflotamiento financiero".

- **METODOLOGÍA DE LEGORBURO CONSULTORES PARA "REFLOTAR" UNA COMPAÑÍA EN CRISIS.**



- Lo primero que hacemos, antes de firmar el mandato de reflotamiento que nos da la Compañía, es **estudiar rápidamente la Compañía**: visitamos la empresa, estudiamos sus Estados Financieros, composición de su deuda Bancaria y Comercial, Pool Bancario,



Legorburo Consultores, S.L.

ASESORAMIENTO FINANCIERO DE EMPRESAS

lista de proveedores y clientes, etc... Hacemos un **diagnóstico previo y rápido** del problema, y exponemos con claridad al cliente, bajo nuestra opinión, **si su empresa se puede o no reflotar/reestructurar**, cómo hacerlo, y qué periodo de tiempo sería necesario. Si consideramos que no es "reflotable", lo manifestamos con claridad, y en tal caso, ayudamos a preparar a la compañía toda la información económica-financiera (memoria, Plan de viabilidad/liquidación, etc...) de cara al posible Concurso Voluntario de Acreedores, conforme a la Nueva Ley Concursal. Si consideramos que sí se puede reflotar la Compañía, preparamos y firmamos un mandato expreso con el cliente, a conveniencia por ambas partes, y desarrollamos por la vía de urgencia el mismo, al tratarse de una situación crítica, que no permite dilación alguna.

- **Análisis Económico-Financiero de la compañía para elaborar un INFORME EJECUTIVO:** recabamos urgentemente toda la documentación económica y fiscal de la compañía, la cual digitalizamos para facilitar su estudio. Remitimos un Check-List de la documentación necesaria. Es muy importante que este proceso se lleva a cabo con premura y eficacia por ambas partes, pues el tiempo juega "en contra". Según se va obteniendo toda esta documentación, se realiza un profundo Análisis Financiero y Estratégico cuyo fin es la elaboración de un eficaz PLAN DE VIABILIDAD.
- **PLAN DE VIABILIDAD:** El plan de Viabilidad que diseñamos NO es un ejercicio "teórico", sino la herramienta que vamos a utilizar para proceder realmente a reflotar la compañía. Por tanto, LEGORBURO CONSULTORES ejecutará directamente dicho Plan de Viabilidad, reflotando la empresa, junto a la Dirección de la misma.

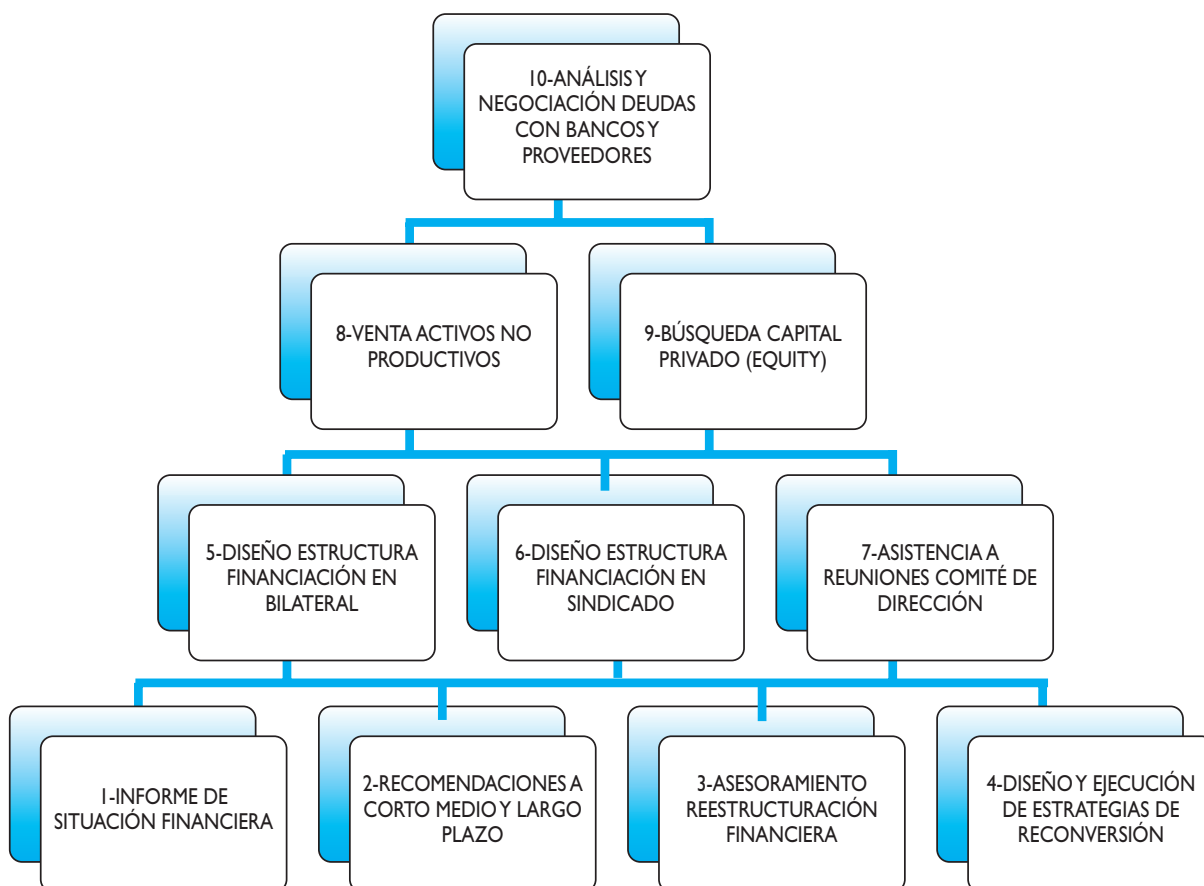
El Plan de Viabilidad, en primer lugar determina el Cash-Flow actual, y el "Punto de Suspensión de los pagos" caso de no tomar acciones correctivas. A la vez diseñamos la

Estructura Financiera que debería realmente tener la empresa, y demostramos que con dicha estructura se cubren las necesidades financieras de la empresa en los próximos 5 años. Esta nueva estructura financiera , consensuada con la Compañía, será la que negociemos con todo su Pool Bancario, Proveedores (acreedores comerciales), y con quien se estime necesario hacerlo.

- **FASE DE NEGOCIACIÓN:** Nuestra consultora traslada el Plan de Viabilidad y la nueva Estructura Financiera deseada al Sistema Financiero (Pool Bancario del cliente), y si es el caso, a sus Proveedores Comerciales, y Acreedores Institucionales (Hacienda Pública, Seguridad Social), en colaboración con la Dirección Financiera de la empresa, iniciando una tanda de negociaciones ordenadas, tanto en el tiempo, como en sus objetivos, y de forma eficaz. **Nuestro éxito consiste en que se formalice dicha nueva Estructura, evitando llegar al Concurso de Acreedores a la Compañía (ya sea voluntario, o necesario) , y mejorando toda la estructura de Pasivo de la empresa.** La negociación, en determinados casos incluirá la venta de Activos no-productivos, en Dación de Pago de las deudas, cuando así convenga a la empresa.
- **FASE DE FORMALIZACIÓN:** Asistiremos al cliente en toda la fase de formalización de la nueva Estructura Financiera negociada, con el Sistema Financiero, Proveedores Comerciales y Acreedores en general. Este proceso de formalización, en el apartado del Sistema Financiero, unas veces se realizará mediante Préstamo Sindicado, otras mediante Firmas en Bilateral con cada Entidad Financiera (renovando los contratos con cada una, e instrumentando contratos nuevos), y en algunos casos se firmarán Escrituras de Compraventa de Activos de la Compañía con las mismas Entidades Financieras o Acreedores. El objetivo, repetimos, es que toda la negociación y formalización conduzca a la empresa hacia la viabilidad futura, de forma estructural.

• CONTENIDO DE LOS MANDATOS DE REFLOTAMIENTO DESARROLLADOS POR LEGORBURO CONSULTORES

Los Mandatos de Reflotamiento de empresas en crisis, que habitualmente recibimos de nuestros clientes, en LEGORBURO CONSULTORES, incluyen los siguientes objetivos:



1º) Elaboración de un **Informe de la Situación Financiera** de las principales Compañías del Grupo Empresarial, aportando un Diagnóstico argumentado sobre dicha Situación, así como Recomendaciones o líneas de actuación a corto, medio y largo plazo, dentro del ámbito Financiero.

2º) Asesoramiento en el proceso de **Reestructuración Financiera: Diseño y Ejecución de Estrategias de Reconversión** de las Deudas del Grupo Empresarial (a corto, medio y

largo plazo) , mejorando los Plazos y Disposición de Deudas que hagan Viable las Operaciones el Grupo. LEGORBURO CONSULTORES colaborará en la elaboración y asesoramiento en los dossiers de presentación de las propuestas a los Bancos, y participará directamente en las negociaciones con las Entidades Financieras, conjuntamente (o no) con la Dirección Financiera de la Compañía, así como la Asistencia a las Firmas con las Entidades Financieras, cuando así se precise.

3º) El Diseño de Estructuras de Financiación Globales en Bilateral (entre varias Entidades Financieras coordinadas), y la ejecución de las mismas. Asimismo, el **Diseño de Estructuras de Financiación Globales** en formato de Préstamo Sindicado.

4º) Asistencia a las Reuniones periódicas del Comité de Dirección del Grupo Empresarial, si así se estima, en calidad de asesor externo. En estas reuniones LEGORBURO CONSULTORES colaborará en la discusión, con los accionistas de las Compañías, de las diferentes estrategias de reestructuración financiera, incluyendo: La Reestructuración de la Deuda del Grupo, la posible Ampliación de Capital para la entrada de nuevos fondos en la Compañía, Alternativas de reestructuración tales como nuevas líneas de negocio, así como la Venta de Activos de la Compañía.

5º) Colaborar con la Compañía en la Venta de Activos "no-productivos" o de "maduración" excesiva para las empresas del Grupo en estos momentos. Se realizará el Análisis e identificación de Activos no necesarios para las operaciones y la asistencia en la venta y/o reconversión de estos Activos.

Concretamente, colaborar en la Venta de Inmovilizados y Existencias de las Empresas del Grupo, cuando se estime necesario.

6º) Búsqueda de entrada de Capital Privado.

7º) Análisis de las **Deudas con Proveedores y otros Deudores.** Elaboración de un Plan de re-negociación y, conjuntamente, con el equipo de gestión de la Compañía, negociación de estas deudas con el objetivo de mejorar los plazos y condiciones.

Para la ejecución del presente mandato LEGORBURO CONSULTORES mantendrá informado al CLIENTE en todo momento de las actuaciones y contactos que realice o vaya a realizar y colaborará estrechamente con éste en la ejecución del Proyecto, con el alcance y forma que EL CLIENTE estime oportunos

• ¿QUÉ APARTADOS CONTIENE UN PLAN DE VIABILIDAD DE LEGORBURO CONSULTORES?



1. **Antecedentes de la Empresa:** Datos de constitución, actividad, currículum profesional y experiencia de sus Directivos.
2. **Descripción y Explicación detallada de la “operación”** o nueva estructura a negociar: condiciones, garantías, importes, tramos (caso de ser operación Sindicada).

3. **Introducción (resumen ejecutivo):** Causas de la situación actual de la Compañía (de la crisis financiera de la misma), y Objetivos del Plan de Viabilidad. Relación de Contenciosos en curso (caso de que existan), así como de posibles incidencias fiscales, contables , legales o de cualquier ámbito.
4. **Análisis exhaustivo del “Pool Bancario”:** bajo todos los puntos de vista: por productos financieros, por Entidad Bancaria, por plazos (deuda a corto plazo / deuda a largo plazo), por Garantías , etc. El objetivo es determinar con la mayor exactitud posible cual es la “masa crítica” bancaria donde habrá que volcar todos los esfuerzos de negociación, así como la estrategia a seguir para culminar el éxito de la misma.
5. **Análisis de las Garantías:** reflejamos e inventariamos todas las garantías existentes de la Sociedad, ya sean inmobiliarias o contractuales, acompañando su Valoración (de mercado o pericial –Tasación-), y estudiando el posicionamiento de cobertura de cada Entidad Bancaria, de cara a optimizar el proceso de negociación posterior.
6. **Acciones a desarrollar en el nuevo Plan Estratégico:** establecemos todas aquellas medidas que complementen a las propias de carácter financiero pero que sean del resto de ámbitos de la empresa como son el Comercial ,Productivo y Laboral.
7. **Análisis de la Viabilidad de la Operación:** En este apartado analizamos, para varios escenarios (pesimista, conservador y optimista), los Flujos de Tesorería de los próximos 5 años. Estos escenarios se calculan, bajo dos hipótesis: la primera, sin tomar medidas correctoras de carácter financiero (es decir, continuando con la estructura actual), la segunda, aplicando la estructura financiera que recomendamos, y que queremos negociar y obtener del Pool Bancario. Demostramos, que en la primera hipótesis no existiría viabilidad económica-financiera por parte de la empresa (aunque exista, en algunos casos, viabilidad patrimonial). En la segunda hipótesis, demostramos palpablemente que la Estructura que Proponemos cubre eficazmente las necesidades



Legorburo Consultores, S.L.

ASESORAMIENTO FINANCIERO DE EMPRESAS

- financieras reales de la compañía. Este instrumento, el Plan de Viabilidad, será el que nos permita negociar de forma eficaz y objetiva con todos los Bancos y acreedores.
8. **Análisis D.A.F.O.** (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades): Basándonos en el Plan Comercial que nos aporta la Compañía, y contrastando el mismo con los directivos de la misma, establecemos, mediante esta herramienta de marketing, las VENTAJAS COMPETITIVAS reales que tiene la empresa, de cara a afianzar su viabilidad futura.
 9. **Análisis Sectorial y del Mercado:** analizamos la coyuntura macroeconómica que fundamentalmente afecta al Sector y ámbito Geográfico y que concretamente afectan a nuestro cliente. Inventariamos sus principales competidores, y cuáles son los ratios financieros y comerciales estándar y/o óptimos que debería alcanzar la empresa para garantizar su viabilidad, en este caso comercial o productiva.
 10. **Análisis del Grupo Económico al que pertenece la empresa** (si existiera): reflejamos toda la composición y estructura accionarial del Grupo, su información financiera (extractamos aquella más relevante para facilitar el posicionamiento ante el Grupo), informamos de las posibles relaciones y vinculaciones comerciales inter-grupo. En muchos casos, empresas matrices, filiales o participadas están avalando posiciones deudoras del cliente; es por ello, que debemos analizar financieramente a los distintos componentes del grupo empresarial.
 11. **Análisis Financiero y Global de la Empresa:** realizamos el análisis de la evolución histórica de la Compañía, desde el punto de vista financiero.

Analizamos su situación actual, sus ratios económico-financieros (de solvencia, garantía, liquidez, eficiencia, apalancamiento, fondo de maniobra, etc...), obteniendo

conclusiones objetivas y prácticas, las cuales serán la base de la estrategia que posteriormente seguiremos.

12. **Estudio pormenorizado de Contratos y Proyectos Comerciales en curso:** los cuales, en algunos casos podrán servir como garantía ante las Entidades Financieras, y soportar los cálculos de viabilidad anteriormente presentados.

- ¿CÓMO PREPARAMOS A LA COMPAÑÍA ANTE UN PREVISIBLE CONCURSO VOLUNTARIO, O LA AMENAZA DE UN CONCURSO NECESARIO DE ACREEDORES?





Legorburo Consultores, S.L.

ASESORAMIENTO FINANCIERO DE EMPRESAS

Si el objetivo de la contratación de nuestros servicios, es preparar la documentación económica-financiera para el Concurso Voluntario de Acreedores, nos ocupamos de instrumentar lo requerido en el artículo 6 de la Ley Concursal, ayudando a preparar toda la documentación que deberá presentar el cliente en este caso, concretamente:

- La Memoria expresiva de:
 - La Historia Económica y jurídica del deudor
 - Actividad o Actividades que ha desarrollado
 - Establecimientos, oficinas y explotaciones de las que sea titular.
 - Causas del estado en que se encuentra
 - Valoraciones y propuestas sobre la **viabilidad patrimonial**.
- Inventario de bienes y derechos.
- Relación de acreedores.
- Cuentas Anuales de los tres últimos ejercicios.
- Memoria de los cambios significativos operados en el patrimonio social con posterioridad a las últimas Cuentas Anuales.
- En el caso de sociedad que forme parte de un grupo de sociedades, las Cuentas Anuales e Informe de Gestión consolidados de los tres últimos ejercicios.
- En el caso de solicitar la liquidación, propuesta de liquidación

Gran parte de esta documentación será recabada del cliente, por LEGORBURO CONSULTORES, para su ordenación y presentación, y otra parte será elaborada, en base a los datos económico-financieros aportados por el cliente, como Fuente Propia de LC,

fundamentalmente, el Plan de Viabilidad de la Compañía, la estrategia de reestructuración económica-financiera, y las todas las recomendaciones que conciertan a estos apartados.

• ¿COMO NEGOCIA LC CON LOS ACREEDORES BANCARIOS –POOL BANCARIO- DEL CLIENTE?



- 1) En primer lugar, definimos con absoluta precisión, la "relación 20/80" del Pool Bancario: o lo que es lo mismo, cual es el 20-25% de las Entidades Financieras, que soportan el 80% (o más) de toda la Deuda bancaria. Esto es muy importante, para el caso de empresas con un Pool Bancario que sea especialmente amplio (10-20 Entidades Financieras) . Si por contrario, el Pool Bancario es reducido (3-5 entidades Financieras), habrá que determinar la Entidad Financiera "dominante" de cara a la negociación.
- 2) Mantenemos las primeras reuniones de contacto, y trabajo, solamente con las Entidades Financieras "dominantes" en volumen de deuda, conjuntamente con la



Legorburo Consultores, S.L.

ASESORAMIENTO FINANCIERO DE EMPRESAS

Dirección de la Empresa. En estas reuniones, exponemos la situación real de la empresa, el Plan de Viabilidad y Reestructuración que proponemos, y trabajamos con las principales Entidades Financieras para , en un corto plazo, acordar un “Cuaderno de Venta de la Financiación”, el cual respalden moralmente las mismas.

- 3) Este “Cuaderno de Financiación consensuado” lo trasladamos en una reunión Institucional, donde hacemos formalmente la presentación a los Bancos y Cajas de Ahorro de la situación actual de la Compañía, las causas que han provocado dicha situación, la estrategia y soluciones que se proponen, y concretamente explicamos el Plan de Viabilidad Financiera y la Nueva estructura que se propone, para negociar con todo el Pool Bancario. Este Plan va a incluir:
 - Opciones de Firmar la Reestructuración en un Préstamo Sindicado
 - Opciones de Firmar, separadamente, cada Entidad Financiera en Bilateral
 - Opciones de Daciones en pago, concretamente mediante la compra de Activos no productivos o de exceso plazo de maduración para la compañía.
 - Opciones de capitalización de la Deuda
 - Otras soluciones.

- 4) Se inicia un periodo de negociación, donde la propuesta de Reestructuración es elevada por cada Entidad Financiera a su Comité de Riesgos, y donde cuentan con un Plazo acotado para contestar, afirmativamente, negativamente, o proponiendo una alternativa distinta a la planteada inicialmente. Todas las sanciones serán trasladadas, de forma ordenada, a nuestro cliente. Del mismo

modo, todas las comunicaciones al Pool Bancario se canalizarán de forma ordenada y metódica.

- 5) Finalizado el proceso de negociación, se procederá a su Formalización, contratando los servicios de despachos totalmente especializados en derecho bancario y mercantil, de reconocido prestigio y eficacia.
- 6) En caso de que la empresa estime que el éxito de la reestructuración no es absoluto, o el necesario para garantizar la viabilidad futura de la Compañía, si así lo quisiera, se comenzará urgentemente la preparación económica-financiera del dossier necesario para la presentación del Concurso Voluntario de Acreedores, en colaboración estrecha con el cliente. Contamos con beneficiosos acuerdos con los mejores Despachos especializados en Derecho Concursal.