

MUESTRA GRATUITA

«El manual que ojalá hubiera
tenido en 2008»

CUANDO LA EMPRESA SE HUNDE

*Cómo prevenirlo, sobrevivir
y volver a empezar*

EN ESTA MUESTRA ENCONTRARÁS

El semáforo del empresario
+ test de autodiagnóstico
+ 12 lecciones de un superviviente

MARIO FORNER PÉREZ

ABOGADO · ECONOMISTA · ASESOR FISCAL
ADMINISTRADOR CONCURSAL · MEDIADOR CONCURSAL
EXPERTO EN REESTRUCTURACIONES

+25 AÑOS DEFENDIENDO AL EMPRESARIO

Una carta del autor

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 la experiencia de haber estado dentro del barco mientras se hundía y desde la experiencia profesional de haber asesorado, en los más de veinticinco años posteriores, a centenares de empresarios que llamaban a mi despacho cuando ya el agua les llegaba al cuello.

De aquellos años de trinchera y de las dos décadas siguientes 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. Y al final, un extracto de las doce lecciones que aprendí en mi propio derrumbe.

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

Un abrazo de quien lo vivió antes que tú,

Mario Forner Pérez

Las señales de alarma

El semáforo del empresario · Capítulo 2 del libro · versión íntegra reducida



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 4 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: cuota anual no supera el 30% del EBITDA.
- Morosidad de clientes inferior al 5% de la facturación.
- Cartera de pedidos cubre al menos el 50% de la facturación próxima.

En verde se hace prevención: se blinda 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 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 (>15% facturación) sin sustituto previsto.
- Tensión con socios; bloqueo en 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 los planes de reestructuración del Libro II del TRLC tras la Ley 16/2022.

● 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 vencimientos en los próximos 3 meses (insolvencia inminente).
- Embargos de Hacienda o Seguridad Social sobre cuentas, bienes o derechos.
- Devolución reiterada de recibos por falta de fondos.
- Salarios impagados o pagados parcialmente; concurrencia con 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 concurso en los 2 meses siguientes (art. 5.1 TRLC). Existen alternativas previas: comunicación de apertura de negociaciones (art. 583 TRLC), planes de reestructuración (Libro II) y procedimiento especial para microempresas (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 con Mario Forner Pérez es gratuita y confidencial.

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 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 — Por encima 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, ÁMBARES y ROJOS has marcado:

Tu semáforo global

- 8 o más VERDES y ningún ROJO → Estás en VERDE.
Mantén la prudencia, refuerza 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 bloques 1, 2, 7 u 8 → Estás en ROJO.
Necesitas asesoramiento jurídico-económico esta misma semana.
El reloj del art. 5.1 TRLC corre.

Este test es una herramienta de orientación: no sustituye al diagnóstico profesional, pero te dice con qué prioridad debes pedirlo. Si has marcado rojo en alguno de los bloques críticos (liquidez, Hacienda/Seguridad Social, salarios o patrimonio neto), no esperes al test perfecto: llama hoy.

12 lecciones de un superviviente

Extracto del Capítulo 14 del libro completo. 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, 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 (art. 226 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 autónomo 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 ámbur.

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

La segunda oportunidad existe y funciona.

La exoneración del pasivo insatisfecho — tras la Ley 16/2022 y la STS 436/2026 sobre crédito público — ha dejado de ser una promesa. Hoy es una vía real de regreso.

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.

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.

El libro completo

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 segunda oportunidad).
- 5 anexos: glosario jurídico-económico, modelos básicos, calendario de plazos legales críticos, recursos y caso histórico del derrumbe inmobiliario 2008-2014.
- Tras la Ley 16/2022: planes de reestructuración, procedimiento especial para microempresas y exoneración del pasivo insatisfecho.
- Incorpora la STS 436/2026 sobre exoneración del crédito público.
- Disponible en Amazon en versión papel (tapa blanda) y Kindle.

► **COMPRA EL LIBRO EN AMAZON**

amazon.es/dp/BOH1P321NT

ASIN: BOH1P321NT

Si necesitas un diagnóstico profesional

Más de veinticinco años defendiendo al empresario en dificultad. La primera reunión de diagnóstico, presencial o por videollamada, es gratuita y estrictamente confidencial.

MARIO FORNER PÉREZ

Abogado · Economista · Asesor Fiscal

Administrador concursal · Mediador concursal · Experto en reestructuraciones

Reestructuraciones y concurso de acreedores:

www.reestructura.es

Despacho de abogados y economistas:

www.forneraye.es

LinkedIn: [linkedin.com/in/mario-forner-perez](https://www.linkedin.com/in/mario-forner-perez)

Reserva tu primera consulta de diagnóstico (gratuita y confidencial).

Visita www.reestructura.es · www.forneraye.es · [LinkedIn](https://www.linkedin.com/in/mario-forner-perez)



UNA ÚLTIMA PALABRA

Este libro nació de decenas de empresarios que han pasado por mi despacho en estos veinticinco años 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 yo 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. Compra el libro o no lo compres, pero no te quedes mirando.

Y si después de cerrar estas páginas reconoces a tu empresa en alguno de los semáforos, recuerda lo que dice la duodécima lección: lo más caro no es el error, es el silencio.

Un abrazo y mucha suerte,

Mario Forner Pérez