

“No hay nada más difícil de emprender, más peligroso de llevar a cabo y con menos garantías de éxito, que tomar la iniciativa en la introducción de un nuevo orden de cosas, porque la innovación tiene como enemigos a todos aquellos que se beneficiaron de las condiciones antiguas. La gente teme y desconfía de la persona que promueve el cambio y no cree en nuevas ideas hasta que no tiene una larga experiencia con ellas”.

Maquiavelo

Cómo salvar mi negocio es una guía práctica de fácil manejo dirigida a empresarios, abogados, consultores y cualquier persona interesada en emprender un negocio, que proporciona soluciones simples para afrontar una reestructuración empresarial.

Con este libro pretendo identificar, de manera sencilla, los pasos a seguir para sanear una empresa en crisis, o bien dar salida de manera ordenada a las empresas que no son viables.

La guía parte de la observación y el análisis del actual entorno empresarial, así como de la propia experiencia. Como emprendedor he superado muchos imprevistos y he cometido errores que podría haber evitado si hubiese aplicado herramientas de gestión que desconocía o porque mi juventud las rechazaba a favor de la ilusión y motivación de crear una empresa.

Es por ello, que a lo largo del libro recomiendo al empresario que potencie su formación y profesionalización en la gestión, dirección, control y liderazgo empresarial. Si a esos atributos les añadimos la inquietud y las ganas de aprender que caracterizan al emprendedor, podremos prevenir las crisis con más eficacia.

En el proceso de investigación para la elaboración de este libro me ha sorprendido la poca literatura que existe en España sobre los procesos de reestructuración financiera y operativa. Son pocos los libros que tratan sobre la refluotación y saneamiento de empresas. Por eso he pretendido sintetizar los motivos del fracaso empresarial y aportar las posibles soluciones. Estas soluciones no son recetas milagrosas, ya que cada empresa tiene sus peculiaridades; por tanto, una solución que es la adecuada a una empresa puede ser perjudicial en otra debido a un diagnóstico erróneo.

Ha llegado el momento de que los empresarios actúen con criterios profesionales en la gestión de la empresa, algo que se ha descuidado en muchas ocasiones durante los últimos años de bonanza económica. Retomemos, pues, valores como el sacrificio, la humildad, la honestidad, la austeridad, el compromiso y la profesionalidad para superar una crisis que será difícil y duradera.

Carlos Guerrero.
Sant Cugat del Vallés.
Mayo de 2011

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN A LA REESTRUCTURACIÓN DE EMPRESAS EN CRISIS

1. INICIACIÓN A LA REESTRUCTURACIÓN DE EMPRESAS EN CRISIS

1.1. Definición de empresa en crisis

¿Cuándo se puede considerar que mi empresa está en crisis?

Una empresa sufre una situación de crisis cuando se produce, entre otras, alguna de estas circunstancias, que suelen ser las habituales en la actual coyuntura económica:

- Pérdidas continuadas.
- Endeudamiento elevado y creciente.
- Incapacidad de los socios de ampliar capital para cubrir las necesidades financieras.
- Caída importante de la demanda del sector donde opera.
- Impagos de clientes estratégicos.
- Problemas graves de liquidez.
- Etc.

1.2. Diferencia entre una empresa en crisis y una empresa insolvente

El artículo 2.º de la Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal, establece el presupuesto objetivo del concurso:

“2. Se encuentra en estado de insolvencia el deudor que no puede cumplir regularmente sus obligaciones exigibles”.

Asimismo el punto cuarto de este mismo artículo establece los hechos reveladores de la insolvencia que nos obligan a presentar concurso de acreedores:

“1.º El sobreseimiento general en el pago corriente de las obligaciones del deudor.

2.º La existencia de embargos por ejecuciones pendientes que afecten de una manera general al patrimonio del deudor.

3.º El alzamiento o la liquidación apresurada o ruinosa de sus bienes por el deudor.

4.º El incumplimiento generalizado de obligaciones de alguna de las clases siguientes: las de pago de obligaciones tributarias exigibles durante los tres meses anteriores a la solicitud de concurso; las de pago de cuotas de la Seguridad Social, y demás conceptos de recaudación conjunta durante el mismo período; las de pago de salarios e indemnizaciones y demás retribuciones derivadas de las relaciones de trabajo correspondientes a las tres últimas mensualidades.”

Por tanto, la diferencia entre una empresa que sufre los primeros síntomas de crisis y una empresa en insolvencia estriba en la magnitud del declive empresarial.

Una empresa en dificultades puede sufrir uno o varios síntomas de crisis, pero no necesariamente encontrarse en situación de insolvencia. La insolvencia viene determinada por un incumplimiento generalizado de sus obligaciones además de sufrir tensiones de tesorería graves que determinan su insolvencia actual.

Por tanto, el tiempo es oro y la obligación del empresario es reaccionar con urgencia en las primeras señales de alarma.

2. CAUSAS DE LA CRISIS ESPAÑOLA ACTUAL

En 2006, los inspectores del Banco de España enviaron una carta al Gobierno advirtiendo de la brutal crisis económica que acechaba a España y lo describían de esta manera:

“Nos vemos obligados a hacer constar que el nivel de riesgo acumulado en el sistema financiero español como consecuencia de la anómala evolución del mercado inmobiliario en España en los últimos seis años es muy superior al que se desprende de la lectura de los discursos oficiales (...) Han concedido operaciones cuya rentabilidad esperada no justifica en modo alguno el riesgo asumido al concederlas (...) Hay que evitar en lo posible que las consecuencias de los errores cometidos por las entidades al conceder sus operaciones acaben siendo transferidas a la sociedad en su conjunto».

La noticia sobre la existencia de la carta (de fecha 26 de mayo de 2006) se publicó en el diario *El Mundo* el lunes 21/02/2011.

En esta demoledora carta se identifica como causa principal de la actual crisis a la burbuja inmobiliaria española.

En mi opinión, una de las causas principales de la actual crisis financiera en nuestro país es el estallido de la burbuja inmobiliaria española. La propagación de la crisis del sector de la construcción a los demás sectores ha tenido como consecuencia la caída de la demanda, provocada a su vez por la restricción del crédito a empresas debido, a su vez, a la insolvencia de la mayoría de entidades financieras españolas.

Como en procesos anteriores de crisis y reconversión de sectores estratégicos de la economía española, los problemas de las empresas básicamente son el exceso de endeudamiento y la estructura sobredimensionada de las mismas, que en época de crédito abundante adoptaron decisiones equivocadas en sus procesos de expansión, engañados por las falsas señales de mercado que les transmitían reguladores y autoridades.

Las señales de alarma de la economía española fueron evidentes. La burbuja inmobiliaria fue denunciada hace más de una década por numerosos expertos que advirtieron del peligro del estallido de la misma.

Esas mismas señales de alerta, como sucede en las empresas, son claros indicios para tomar decisiones con el fin de corregir el deterioro económico.

Pues bien, aún en 2011, existen empresarios que reciben diariamente múltiples señales de deterioro empresarial en sus empresas y siguen sin reaccionar e implantar un plan de choque para corregir las desviaciones económico-financieras.

Para solucionar sus problemas, las pequeñas y medianas empresas tienen que conocer cuáles han sido los errores que han cometido con el fin de tomar las decisiones adecuadas.

3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

En el primer trimestre de 2011 la economía española se encuentra en parada técnica, tal y como describe de manera excelente Marc Vidal en su artículo "The crisis is over" (1), publicado en el portal de internet *Cotizalia.com*, 15-02-2011:

*"No deja de sorprenderme que algunos griten que se avecina una 'recuperación inminente' como si estuviéramos en condiciones de recuperar algo. Pocos han aceptado la situación real y prefieren seguir con el simulacro. **Nada queda por recuperar y mucho por afrontar.** Afrontar una nueva situación tremendamente estrecha, compleja y donde los que vean antes el nuevo escenario, más opciones de crecer tendrán. Ésta no es una fase intermedia, ni un enlace con algo diferente, ni tan siquiera tiene que ver con la curación de las heridas. La actual situación es lo que nos vamos a tener que merendar en las próximas generaciones: es la desembocadura final".*

"Por tanto, ha llegado el momento de enterrar el anterior modelo económico y reorganizarnos con la búsqueda de nuevas oportunidades en este nuevo entorno. El mundo cambia, cambiamos con él o perecemos, adaptarse o morir".

Por lo que se refiere a la destrucción de empresas en España en lo que llevamos de crisis, según el portal de internet Cotizalia.com, “desde que comenzó la crisis económica, este país ha visto como 141.249 empresas se han dado de baja de los ficheros de la Seguridad Social por falta de actividad. O lo que es lo mismo, **la recesión se ha llevado por delante una de cada diez empresas que tenía este país en 2007**. Si, al acabar ese año, el sistema público de protección social contabilizaba la existencia de 1.405.938 empresas, al finalizar el año 2009 el número había bajado hasta 1.264.689, lo que da idea de la intensidad de la crisis.

Los datos de la Seguridad Social no se refieren a sociedades meramente mercantiles o instrumentales, **y por lo tanto simples artificios jurídicos**, sino que son de ‘carne y hueso’. Es decir, se trata de sociedades con trabajadores que cotizan a la Seguridad Social. Y lo que ocurrió el año pasado es que 164.592 empresas se dieron de alta, mientras que, por el contrario, 231.993 se dieron de baja ese año, lo que arroja una mortalidad empresarial equivalente a 67.401 empresas. O lo que es igual, cada día del año pasado cerraron 184 empresas. Para hacer una idea más ajustada de lo que significan estas cifras sólo hay que tener en cuenta que **hoy hay menos empresas cotizando a la Seguridad Social de las que había en 2004**.

¿Y qué empresas han cerrado? Pues si al comienzo de la crisis la mayoría de las empresas tenían que ver con el sector de la construcción, en 2009 se produjo un deterioro general de la actividad económica. Y así se explica que el año pasado desaparecieron 23.000 empresas del sector servicios o 10.100 vinculadas a la industria, cuya capacidad de regeneración es mucho más limitada. **Poner en marcha una empresa industrial es mucho más complejo que una de servicios**.

La intensidad de la crisis ha provocado, incluso, que algunas empresas **hayan dejado el cuadro de honor de las más grandes en términos de plantilla**. El número de empresas con más de 1.000 trabajadores ha

pasado de 988 a 961 en un año, mientras que otras 17 sociedades han dejado de estar incluidas en el segmento de las que tienen más de 500 empleados.

En el caso de las más pequeñas, las que tienen entre uno y dos trabajadores, 28.064 empresas han dejado de existir a efectos de la Seguridad Social. (...)

Esta alta mortalidad empresarial puede explicar un reciente discurso del gobernador del Banco de España, **Miguel Fernández Ordóñez**, en el que advertía que, de proseguir el deterioro de la actividad económica, el propio sistema financiero puede entrar en serias dificultades. En su opinión, ‘si la economía no mejora sustancialmente debido a la falta de consenso suficiente para acometer reformas estructurales, **las entidades de crédito acabarán viéndose dañadas y no podrán ayudar a la recuperación**’. Es decir, que también en el Banco de España preocupa que el deterioro de la actividad económica acabe contaminando a una parte sana del tejido productivo, como de hecho está ocurriendo con el sector servicios”.

El sector inmobiliario ha sido el epicentro de la crisis económica en España. Pero la onda expansiva, lejos de remitir, continúa creciendo. Hasta el punto de que durante los dos primeros meses del año nada menos que 15.566 empresas se han dado de baja de los ficheros de la Seguridad Social por falta de actividad. O dicho en otros términos, **desde que comenzó el año 2010 cada día cierran 264 empresas.**” (2) <http://www.cotizalia.com/en-exclusiva/141000-empresas-echado-cierre-crisis-20100309.html>

Y por lo que se refiere a los autónomos, según la Federación de Autónomos ATA, “en 2010, la diferencia entre las altas de autónomo (502.466) y las bajas (559.033) producidas dan como resultado 56.567 afiliados menos al RETA registrado en 2010”.

La desaparición de unos 250.000 autónomos en lo que va de crisis es indiscutible.

4. ¿TRANSICIÓN ESTRUCTURAL O CAMBIO DE MODELO ECONÓMICO?

¿Cuándo se recuperará la economía española?

Alejandro Suárez, en su libro *Ha llegado la hora de montar tu empresa* (Bilbao, Deusto, 2011), define el emprendimiento de esta manera: “Desarrollar la capacidad de leer el entorno próximo, identificar necesidades y ver posibilidades donde todos ven obstáculos, aprender de sus aciertos y errores, superar la adversidad para seguir luchando a pesar de las dificultades, todo ello define la actitud que caracteriza al emprendedor”.

Pues bien, los atributos de un buen emprendedor, que de manera excelente describe Suárez, son los necesarios para poder adaptarnos al nuevo escenario económico de España y superar la crisis.

La economía española no recuperará los niveles de actividad anteriores al estallido de la burbuja inmobiliaria. Ese modelo económico basado en el inmobiliario, el crédito fácil como único patrón de crecimiento, ya no es sostenible. Por consiguiente, ha llegado el momento de recuperar los valores del emprendedor para reconvertir nuestra estrategia como país. Ni que decir tiene que el camino será largo y complicado, con consecuencias imprevisibles, que generará estados de incertidumbre en empresas y familias, difíciles de gestionar.

Según los organismos internacionales, podemos afirmar que en 2011 y 2012 la economía española seguirá estancada y sin capacidad de crear empleo.

¿Cuáles son las previsiones económicas de España para 2011-2012? Según la Fundación de las Cajas de Ahorro (FUNCAS), las previsiones para 2011 y 2012 son las siguientes:

“Los resultados de la contabilidad nacional del cuarto trimestre, y del conjunto del ejercicio 2010, son los de una economía que continúa en proceso de ajuste.

El consumo ya se ha estabilizado y ha comenzado a crecer, pero a un ritmo muy modesto, al igual que la inversión en bienes de equipo. Ello hace posible que prosiga la corrección del déficit por cuenta corriente, así como el desapalancamiento del sector privado. Al mismo tiempo, el fuerte ajuste del empleo conduce a un incremento de la productividad, que, aunque se trata en gran parte de un crecimiento aritmético (no refleja en realidad un aumento en la eficiencia en el uso de los factores productivos), sí ha permitido, junto a la contención de los incrementos salariales, recuperar una parte de la competitividad en costes perdida durante la expansión. Aunque probablemente sería más deseable que este fenómeno procediera en mayor medida de la moderación salarial y en menor medida de un aumento de la productividad ligado a la caída del empleo. Finalmente, el sector de la construcción sigue reduciendo su tamaño. En suma, continúa la corrección de los desequilibrios de nuestra economía. Hasta que el proceso se complete, el avance del PIB será lento. Además, la necesidad de ajuste fiscal sigue restando crecimiento.

*La **previsión** de aumento del PIB para **2011** se mantiene sin cambios en el **0,8%**, mientras que el previsto para **2012**, que se ofrece por primera vez, es del **1,4%**. El perfil trimestral esperado es de tasas intertrimestrales positivas moderadas y con tendencia suavemente ascendente. No se puede descartar alguna recaída, aunque es poco probable, puesto que las medidas adoptadas por el Gobierno y los procesos en marcha de las entidades para lograr su saneamiento alejan la posibilidad de un recrudecimiento de la crisis de la deuda”.*

Previsiones económicas según expertos consultados por la Agencia REUTERS, 23-02-11, Diario Expansión.com:

“Según 19 economistas consultados en España y en Europa, la economía española crecerá este año un 0,7% y un 1,4% en 2012. En octubre, una encuesta similar apuntó a un crecimiento del 0,4 por ciento en 2011.

Esta reactivación contrasta con la contracción del 0,1 por ciento registrado en 2010 y la caída del 3,7 por ciento en 2009, pero aún dista de las previsiones oficiales que hablan de una subida del PIB del 1,3 por ciento en este año y del 2,5 por ciento en el año siguiente y que son clave para poder alcanzar los objetivos de consolidación fiscal hasta 2013.

Según los economistas, la debilidad del consumo y las medidas de recorte público implantadas en 2010 seguirán actuando de freno en el proceso de reactivación económica”.

De la lectura de estas previsiones, en mi humilde opinión, se detecta un exceso de optimismo por lo que se refiere a la evolución de la economía española en los próximos años. Teniendo en cuenta que en el año 2010 la economía todavía mantenía estímulos a favor de sectores estratégicos incrementando así el déficit público y teniendo en cuenta que será ahora cuando percibamos las consecuencias de las reformas estructurales que nos obligaron a adoptar desde Bruselas, cabe considerar que la economía española es muy probable que vuelva a caer en la recesión, principalmente por las siguientes causas:

- Reestructuración del sistema financiero español que contraerá todavía más el crédito a empresas.
- Lento desendeudamiento de las familias que ya no disponen de capacidad financiera para solicitar créditos.
- Destrucción del tejido empresarial español.
- Crisis de la deuda soberana de Portugal, que provocará, posiblemente, un efecto contagio a España.

- Falta de expectativas y confianza del consumidor y de los empresarios.
- Continuas trabas burocráticas y fiscales para el emprendedor.
- Etc.

Por tanto, el lento crecimiento de la economía española que cabe esperar en los próximos quince años se producirá necesariamente por el incremento en las exportaciones y la inversión en bienes de equipo. Todo ello siendo más competitivos, flexibilizando la legislación laboral y reduciendo los costes inmobiliarios, burocráticos y fiscales que ahogan a los emprendedores y pequeños empresarios.

Alguna de estas medidas perjudicarán el poder adquisitivo de las familias, que a su vez tendrán problemas económicos para atender puntualmente sus obligaciones con las entidades financieras y éstas restringirán aún más el crédito, estrangulando a la economía real y provocando la quiebra de más empresas.

Basándonos en estas consideraciones, no es descabellado prever el estancamiento de la economía durante una década, pero es también una oportunidad para nuevos negocios que encontrarán con un entorno empresarial más sano y sostenible.

Como leí recientemente en un artículo de Enrique Quemada en el Diario Expansión: *“Solo nos quedan como consuelo las palabras de Einstein: Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo el viento es caricia”*.

NO OLVIDES:

1. El tiempo es oro y la obligación del empresario es reaccionar con urgencia en las primeras señales de alarma.
2. Las pequeñas y medianas empresas, para solucionar sus problemas, tienen que conocer cuáles han sido los errores que han cometido con el fin de tomar las decisiones adecuadas.