

EMPRESARIO O INVERSOR¹

A mediados del año 2010, Carlos González, se planteaba sus alternativas de futuro y, principalmente, se preguntaba en qué le sería mejor invertir su tiempo y, por lo tanto, su vida. La situación económica española le planteaba muchas incertidumbres y las buenas expectativas eran pocas.

Como empresario, Carlos se había dedicado a la promoción inmobiliaria y de la construcción durante los últimos 30 años y consideraba que los volúmenes de negocio de cualquiera de esas dos actividades no volverían a niveles económicamente aceptables antes de 8 o 10 años.

Si decidía mantenerse como empresario de la promoción o la construcción, tendría que elegir un nuevo país o países para trasladar el centro de sus actividades. Su experiencia en Portugal y Bulgaria, todavía corta e insuficiente, así como sus expectativas en Panamá, le abrían alternativas internacionales muy interesantes. Al menos más atractivas que la de esperar, pasivamente, a que se recuperara el sector en España.

Con enorme nostalgia y tristeza recordaba cómo, sólo un año atrás, se había visto en la obligación de negociar el despido de más de 140 empleados que su empresa tenía en régimen de contratación fija. Carlos siempre había defendido la política de contratar de manera indefinida frente a las costumbres de la industria de la construcción de tener empleos temporales. La media de antigüedad de los 142 empleados despedidos era superior a los 5 años. Las causas de la liquidación, como él recordaba, *“eran totalmente objetivas, ya que en caso contrario, la suspensión de pagos o incluso la quiebra eran inminentes. La ayuda inestimable de un profesional del derecho y la amistad personal con un sindicalista externo a la empresa, facilitaron el enfoque de la*

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por el profesor Eduardo Olaya Estefan del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de D. Miguel Luis Guijarro Hernández, diplomado en el programa de alta dirección del Instituto Internacional San Telmo y con el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico del Instituto para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Abril 2013, Ediciones Instituto Internacional San Telmo, España. Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

negociación tanto con los sindicalistas de la empresa como con el planteamiento realizado a los trabajadores, a los que se les abonaron las indemnizaciones correspondientes”.

Por otro lado, Carlos ayudaba a su cuñada, con gran compromiso, a dirigir la empresa de elementos de riego que ésta había heredado de su difunto marido en 2005. Dedicaba muchas horas a la semana a la empresa, tanto en Málaga como durante los viajes nacionales o internacionales.

HISTORIA COMO EMPRESARIO

“Felizmente casado, tengo tres hijos y ganas de trabajar mucho, y por mucho tiempo; no quiero jubilarme”.

Carlos González nació en Granada en 1952. Fue, inicialmente, profesor de costes en la Universidad de Sevilla y profesor de análisis de balances en la Universidad de Málaga. A finales de los años setenta, dejó la docencia y empezó a trabajar en una empresa inmobiliaria como director comercial. De ahí pasó a ser director financiero de una constructora y, al cabo del tiempo, director territorial de una empresa holding con inversiones inmobiliarias. Poco tiempo después, a principios de la década de los ochenta, inició su experiencia empresarial como constructor.

Diez años después, en los 90, Carlos decidió cambiar de negocio e inició su andadura empresarial como promotor inmobiliario, subcontratando la construcción y desarrollando terrenos, sobre todo, en ciudades de Andalucía. Enfocó su negocio en desarrollar edificios de apartamentos y pisos para primera residencia, con un precio medio de 200.000 euros.

Su experiencia subcontratando la construcción no tuvo buenos resultados. Las quejas de sus clientes por las terminaciones, los acabados mediocres o los materiales se convirtieron en algo frecuente y Carlos se enfrentó a juicios que llegaron a suponer sobrecostes de más de 500.000 euros al año. Ante esta situación, insostenible, Carlos fundó otra empresa constructora en el año 2000. Los buenos resultados tardaron poco en aparecer y la satisfacción de los clientes mejoró de forma sustancial. No se volvieron a presentar reclamaciones ni juicios de ningún tipo y los sobrecostes desaparecieron por completo.

La nueva empresa constructora contaba con algunas políticas conocidas como los “10 mandamientos”, entre las cuales destacaba contratar en régimen indefinido y no tener empleos temporales. Como decía Carlos, *“hay que cuidar mucho a la gente que tiene en sus manos la cadena crítica”* (Ver Anexo 1).

El modelo de combinación de empresa promotora y constructora supuso un crecimiento del negocio muy importante. Entre 2005 y 2007 se vendieron más de 30 pisos al mes y se contrató, entre las dos empresas, a más de 150 personas.

El Anexo 2 muestra la cuenta de pérdidas y ganancias del año 2007 y el balance al 31 de diciembre de ese año, consolidados, para las dos empresas.

En ese mismo período, entre 2005 y 2007, la industria de la promoción en España vivió una subida importante tanto de los precios como del número de unidades vendidas. Esta tendencia, sin embargo, cambió radicalmente a partir del 2008, cuando se hizo evidente la crisis financiera y especialmente la crisis de la construcción y del sector inmobiliario (Ver Anexo 3).

A principios del año 2008, el sector inmobiliario empezó a caer en picado con todas sus consecuencias. Esta situación llevó a Carlos a diseñar, de manera urgente, un plan de viabilidad del negocio, en el que se rehacían mensualmente las previsiones y se controlaba semanalmente el *cash-flow*.

La nueva crisis obligó a Carlos a tomar decisiones muy complicadas. Paralizó todas las compras de suelo que estaban en trámite, llegando a perder las opciones de compra que se habían desembolsado, y analizó a fondo las posibles consecuencias del incremento de *stocks* de vivienda construida y las consecuencias de la disminución de crédito previsible por parte de los bancos.

La situación del sector se deterioró rápidamente, lo que generó que, unos meses más tarde, Carlos iniciara los procesos de renegociación con la banca apoyado en sus previsiones semanales de *cash-flow*.

Sin embargo, la caída real de ventas fue un 30% superior a la que Carlos había previsto y, en menos de tres meses, redactó un segundo plan de viabilidad. Esta vez la prioridad era identificar posibles ingresos recurrentes.

Ante la gravedad de la situación y la tremenda caída de las ventas, Carlos decidió cerrar la empresa constructora a principios de 2009. El cierre suponía el despido de 142 empleados y la autoridad laboral no autorizó el ERE que Carlos había solicitado. Por eso, para poder negociar y pagar los despidos, hubo que ampliar el capital para generar la liquidez necesaria. Carlos invirtió parte de su patrimonio personal y, en un plazo de 4 meses, se desarrolló toda la negociación y cierre, y se abonaron las cantidades correspondientes.

Afortunadamente, Carlos tuvo el acierto de vender todos los locales comerciales al inicio de la crisis, ya que el comercio se vio afectado un poco más tarde y dichos locales habrían perdido valor, con lo que la empresa se libraba de un gran lastre cuyo mantenimiento habrían exigido grandes esfuerzos patrimoniales.

La situación de crisis afectó incluso a la salud de Carlos. Fueron meses en los que sufrió varias crisis de estrés y subidas de tensión, perdiendo la visión del ojo izquierdo. Hoy recuerda cómo, en la “soledad del empresario-directivo”, sintió enorme tristeza al despedir a personas que consideraba, más que empleados, amigos.