

EL FUNDADOR DE FUN&BASICS, JAVIER GOYENECHÉ, NOS CUENTA EN PRIMERA PERSONA CÓMO HA SUPERADO EL CONCURSO DE ACREEDORES QUE PRESENTÓ POR LA FALTA DE CRÉDITO

# La remontada de una empresa en crisis

Un problema de circulante. El fantasma de cualquier emprendedor en el actual momento de crisis ha sido el origen de la peor etapa de la historia de Fun&Basics. El año pasado sus bancos de toda la vida le cerraron el grifo y tuvieron que solicitar un concurso de acreedores. Hoy presume de estar entre ese reducido 3% de empresas que supera esta prueba.

**A** finales de 2008, Javier Goyeneche tenía muchos planes para su negocio de bolsos Fun&Basics. Acababa de presentar una línea creada con botellas recicladas, un concepto en el que habían trabajado durante años para abordar la expansión en el mercado del norte de Europa, muy sensible a todo tipo de productos ecológicos.

El proyecto pasaba por renovar las líneas de financiación con sus bancos de toda la vida. Pero los tres millones de euros que tenía "apalabrados" adelgazaron de pronto hasta un 1,2 millones de euros. ¿La culpa? Una crisis financiera internacional que llevó a todos los bancos a cerrar el grifo. Fun&Basics se había quedado sin circulante para seguir comprando a sus proveedores. La cosa se ponía muy fea.

**LOS BANCOS LE DAN LA ESPALDA**  
"Llevábamos un mes y medio intentando renovar esas líneas. Piensa que nosotros compramos las colecciones con ocho meses de antelación. Cuando vamos a cobrar las ventas del mes de abril, ya estamos pagando octubre. Si cortan las líneas y encima te bajan las ventas un 15%, entras en una espiral que ya hace esto insostenible", explica Javier Goyeneche.

De la gloria a la quiebra inminente en pocos meses. Y eso con un modelo de negocio de éxito y con

clientes dispuestos a seguir creyendo en la marca. De hecho, sus planes de crecimiento entraban dentro de la lógica de lo que había sido la evolución de la actividad hasta ese momento. En 2007, justo un año antes del inicio de la crisis internacional, el negocio había aumentado un 33%. Unos resultados que le valieron el reconocimiento como mejor joven empresario del año y mejor concepto de franquicia. ¿Quién podía imaginar algo así? No es que fuese la clásica muerte de éxito, era pura mala suerte.

"Les dijimos a los bancos: oye esto pinta mal, si me cortas las líneas de importación a ver cómo le digo yo a mis proveedores que sigan trabajando para mí. El problema no es que me dijeran sí o no, es que no contestaban. El mundo se había paralizado; en septiembre

había caído Lehman Brothers. Pero es que yo no podía parar mi negocio", comenta Javier Goyeneche.

## EMPIEZA A CUNDIR EL PÁNICO

Ante esta situación, deciden presentar un concurso de acreedores voluntario en el juzgado. La noticia salta a todos los medios. Se desata el pánico entre proveedores, clientes y los propios empleados. Fun&Basics se convierte en una empresa bajo sospecha.

"El 25 de enero entran los administradores concursales y se paraliza la compañía. Se empiezan a devolver recibos, nos cortan la luz en las tiendas, los teléfonos... La sensación de angustia de todo el personal era enorme. Teníamos por embarcar 70 contenedores en Valencia, 30 ▶▶

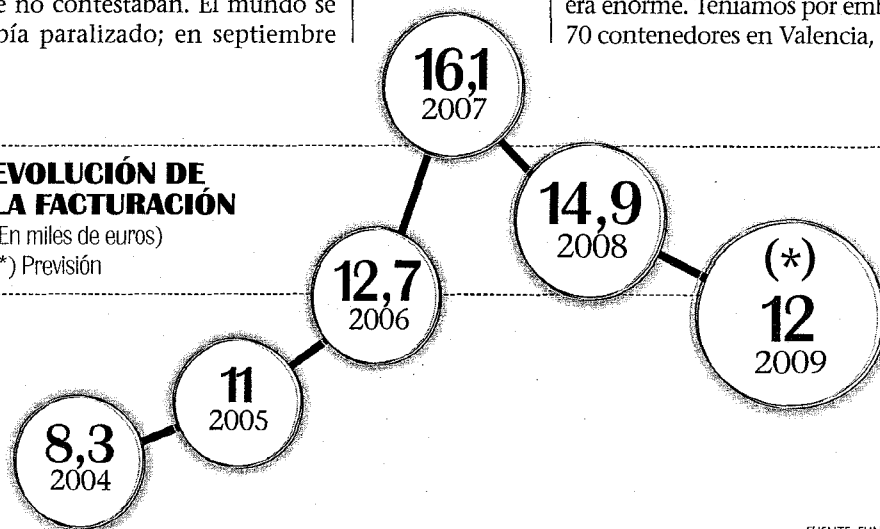


La crisis obligó a hacer autocrítica y han vuelto a su concepto inicial de diseño básico y divertido, del que (dice) se habían alejado.



## EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN

(En miles de euros)  
(\* Previsión)





## GESTIONAR LA MALA IMAGEN DE LA EMPRESA

Otra de las claves para salir airoso de un concurso de acreedores está en saber gestionar la sensación de cierre inminente con la que se asocia a una empresa concursada. "La gente no entiende lo que es un concurso. Se identifica con quiebra (algunos periodistas lo pusieron en titulares). El día que presentamos concurso dieron la crisis de Fadesa con la nuestra en televisión. Pensé, bueno, pero si nosotros somos un chiringuito, ¿cómo es posible tanta repercusión?", recuerda ahora Javier Goyeneche. Y completa: "El que no lo ha vivido, no sabe lo que es, pero es brutal. Todo se tambalea. La mercancía llega tarde, tienes problemas de servicios, retrasos con los clientes, anulación de pedidos... todas las noticias negativas en prensa. Te sientes como un David contra Goliat. Pero yo tiendo a ser optimista y siempre pensé que saldríamos adelante".

### Dar la cara

"Yo creo que lo más importante aquí fue dar la cara. Cuando presentamos el concurso, me pasé como 10 días reuniéndome cada media hora con mis proveedores importantes, explicándoles la situación y poniendo absolutamente todas las cartas sobre la mesa.

### Motivar a empleados y franquiciados

"En los primeros días hubo un momento de pánico. El personal estaba convencido de que la gente llegaría y se llevaría hasta las sillas. Claro, estuvimos sin luz 24 horas. Y sin comunicaciones en las tiendas. Algunos empleados me preguntaban continuamente si íbamos a salir de esto. Es un proceso muy duro. No sólo la lucha del día a día, sino tener a todo el mundo ilusionado y motivado. Es una presión personal muy fuerte", asegura.



en Barcelona, 140 en Hong Kong. Todo se paró”, reconoce Javier Goyeneche. A partir de esa situación, Fun&Basics sólo podía caer más o remontar.

### LA REMONTADA

Dice Goyeneche que el de su compañía ha sido el proceso concursal más rápido de la historia, en parte gracias a que “los administradores concursales hicieron un gran esfuerzo por entender la compañía”. Pero también por la valentía al presentar un concurso voluntario antes de que las deudas asfixiaran a la empresa y por su capacidad para convencer a todos de que su negocio seguía estando muy vivo.

**Acuerdo con los bancos.** “Llegamos a una refinanciación con los bancos en un plazo récord: en 25 días, para el circulante, que era nuestro problema. BBVA, Deutsche Bank, Sabadell, Banco Espiritu Santo, Popular y Caixa Catalunya volvieron a confiar en el proyecto y nos devolvieron las líneas. Eso ha permitido que sigamos adelante”, explica su consejero delegado. Todos los bancos acreedores suscri-



## VUELTA A LA NORMALIDAD Y NUEVOS PROYECTOS

Con las cuentas saneadas, la compañía recupera con fuerza sus dos proyectos estrella: el lanzamiento de Ecoalf, dos líneas de bolsos creados con reciclados de botellas de plástico y de redes de pescador. “Y también retomamos la salida al exterior. Lo haremos el primer semestre de 2010. Un retraso de seis meses. Ecoalf está muy ligado al mercado exterior, por eso todas sus etiquetas están en inglés”, explica el fundador de la marca.

### El salto internacional

La estrategia a seguir para crecer fuera se sustenta en las mismas líneas que marcaron su expansión aquí. “Primero distribuiremos en tiendas multimarca, sin abrir locales, a través de agentes. En España

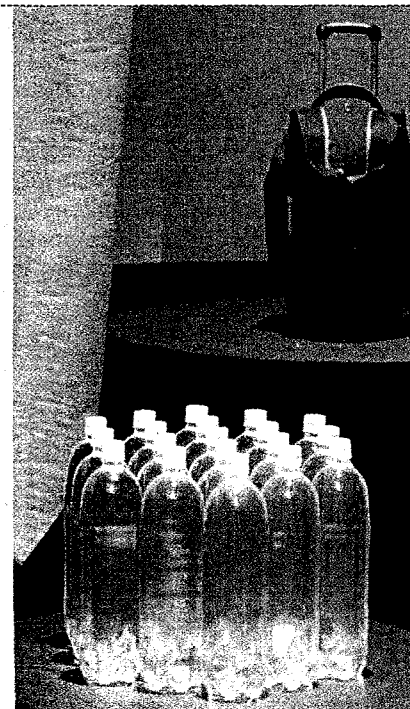
tenemos siete agentes, uno por zona. Y ahora estamos buscándolos a nivel internacional. En España tenemos 338 puntos de venta; la idea es alcanzar en los próximos tres años cerca de 2.000 en Europa. Y luego, a medida que se vayan consolidando esos mercados, empezaremos a abrir tiendas propias como hicimos aquí”, explica Javier Goyeneche.

Para abordar esta aventura han tenido que hacer una ampliación de capital de tres millones de euros, necesarios para financiar el I+D de sus nuevos materiales ecológicos. “Hemos patentado este material que nos ayudará a entrar en el mercado británico y el norte de Europa, nuestro primer objetivo. Estas líneas tan

innovadoras y el concepto de productos cien por cien reciclables se entienden muy bien en estos países. Con este tejido queremos ser líderes mundiales”, asegura.

### Reciclado chic

Las nuevas líneas creadas con material reciclado encajan perfectamente en la filosofía de la empresa. Ecología (un concepto con el que se identifica muy personalmente su fundador), funcionalidad (son materiales muy resistentes) y puro diseño. “Con él nos alejamos del concepto de algodón orgánico, que es lo que están haciendo los demás. Ecoalf está hecho con material reciclado y totalmente reciclable, pero lo más espectacular es el aspecto”.



bieron el convenio, que fijaba la refinanciación de la deuda a cinco años. Pero sólo estos seis devolvieron las líneas de financiación.

#### **Confianza de los proveedores.**

La falta de pago a sus proveedores por un valor de 1,2 millones de euros no impidió que siguieran suministrando material. "Hemos tenido la suerte de que nuestros proveedores asiáticos más importantes, con los que llevamos trabajando 10 años, embarcaron las mercancías sin créditos documentales, lo cual es alucinante. Me dijeron, bueno, yo te mando la mercancía, Javier, tú tranquilo", asegura Goyeneche.

**El apoyo de los clientes.** Otro frente a contener era el de los clientes, que empezaron a cuestionar si la empresa podría suministrarles los pedidos como antes. "Teníamos contratos firmados con multina-

cionales que nos los rompieron, porque no trabajan con compañías concursadas", asegura Goyeneche. El resultado es que en este proceso ha perdido 60 puntos de venta en toda España (12 de sus 16 franquicias, 45 tiendas multimarca y 3 corners) y que su facturación en 2009 ha caído casi un 20%.

Goyeneche tiene previsto recuperarlos este año, con su plan de expansión, y asume el coste como parte del proceso concursal. "Cuando estás en un concurso de acreedores te conviertes en un apestado. Es brutal. Para mí los clientes eran claves; son los que compran en esta compañía. Y había uno en particular, El Corte Inglés, que era muy importante porque son 40 puntos de venta. Y que nos ha ayudado mucho. En un concurso te pasan cosas tan alucinantes como que los bancos no te descuentan los pagarés

de El Corte Inglés. Fíjate hasta donde llegas. Yo le decía a los bancos, vamos a ver, yo comprendo que usted no descuente un pagaré de Fun&Basics, pero de El Corte Inglés... Si quien va a pagar es El Corte Inglés", se queja.

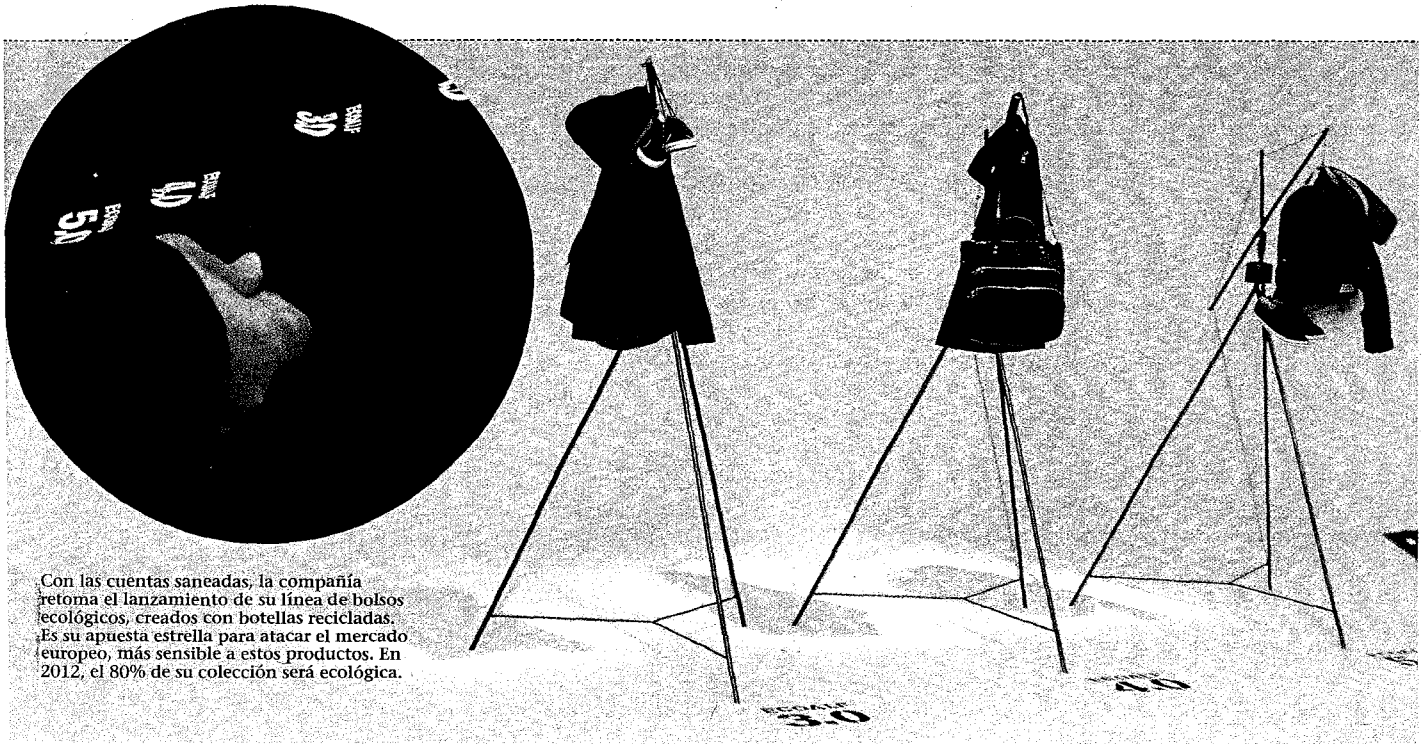
"La confianza de proveedores y clientes es lo que ha permitido que de cara al consumidor no se haya notado nada. Fun & Basics ha tenido un funcionamiento normal en todos estos meses. Llegamos a un acuerdo en tan sólo 22 días, después de presentar el concurso. Fue muy rápido. Por ley, teníamos que llegar a un 20% de adhesiones para rubricar el convenio; lo presentamos con un 40% y al firmarlo habíamos conseguido un 80%. Lo cual es absolutamente insólito. En tres meses y medio estaba todo el proceso cerrado; sólo pendiente de la firma del juez", dice su fundador.

Superado el pánico inicial del concurso de acreedores, Javier Goyeneche asegura que la compañía "está más fuerte y capitalizada que nunca. Estamos absolutamente preparados para el futuro".

PILAR ALCÁZAR

FOTOS: GEMMA CHECA Y JOSÉ LUIS SANZ.

**"Lo más difícil fue gestionar el sentimiento de pánico entre clientes, proveedores... Incluso los empleados creían que nos iban a quitar hasta las sillas"**



Con las cuentas saneadas, la compañía retoma el lanzamiento de su línea de bolsos ecológicos, creados con botellas recicladas. Es su apuesta estrella para atacar el mercado europeo, más sensible a estos productos. En 2012, el 80% de su colección será ecológica.