

## **DON MIGUEL FERNÁNDEZ DE PINEDO Y LA CONTINUIDAD <sup>1</sup>**

### **I. PRESENTACIÓN**

D. Miguel nació en Vitoria en el año 1944. A los pocos meses, su padre, funcionario del Estado, fue trasladado a Bilbao, donde transcurrió la vida de la familia. Miguel hizo la licenciatura en Ciencias Económicas en la Universidad de Deusto e ingresó en Price Waterhouse como auditor, en la oficina de Bilbao. En 1990 fue elegido presidente de la compañía, siendo el primer español que accedía a dicha posición.

Figura a continuación el contenido de la entrevista mantenida por los redactores del caso con el presidente de PricewaterhouseCoopers.

P. *¿Qué recuerdos tiene de la primera parte de su vida?*

R. Tuve una infancia y juventud agradables, con mucho ambiente familiar. Leía mucho, pues en casa se apreciaba la cultura, a pesar de que el país no daba para mucho; también en los tiempos de colegio y universidad seguí leyendo con intensidad, principalmente autores clásicos y los grandes novelistas... costumbre que he tratado de transmitir a mis hijos. En la etapa de bachiller colaboré con equipos del colegio en actuaciones sociales –visitas a hospitales para atender a enfermos y moribundos y clases en barriadas con dificultades-. Un amigo de mi padre le sugirió que yo podría estudiar en La Comercial, y así ocurrió; conocí al padre Bernaola, que solía visitar los

---

<sup>1</sup> Caso preparado por los Profesores Doctores D. Kimio Kase y D. José Luis Lucas Tomás, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

colegios para motivar a los mejores alumnos a incorporarse a Deusto. La licenciatura fue exigente, como una penitencia, en un ambiente de amistad.

Creo que fue en segundo año cuando tuve un problema de salud, unas fiebres persistentes que obligaron a internarme tres semanas en un hospital; aquello me llevó a tratar de hacer la vida cuanto antes, pues sentí la posibilidad real de que me pasase algo... me dio por trabajar y así he seguido hasta ahora. Aquellas fiebres desaparecieron y desde entonces nunca he estado enfermo; sólo dos episodios gripales leves. Aunque soy fumador recalcitrante, tengo buena salud y no soy nada hipocondríaco. Jugué mucho al fútbol e hice senderismo; esto último sigue presente en mis fines de semana.

Hice las milicias universitarias en Montelareina, lo que me dio para conocer Castilla; después, durante “las prácticas”, pude conocer Madrid, con sus museos, y pude comprar y leer muchos libros. El que más me impactó fue “Walden”, de Henry H. Thoreau, con su mensaje de que el hombre podía racionalizar su tiempo y sus recursos, buscando así ser más libre y más feliz. Como alférez me di cuenta que si tienes la investidura existe la posibilidad de decidir y de que se hagan cosas.

P. *¿Cómo planteó su vida laboral?*

R. Como economista había que aspirar al Ministerio de Hacienda, pero me pareció interesante ser auditor; en aquellos momentos era algo nuevo en España, casi desconocido en el mundo empresarial, pero me pareció que me ayudaría a entender aspectos administrativos y financieros de las empresas. La moda, entonces, era el marketing y estaba empezando la informática; los ingenieros y economistas trataban de trabajar en IBM, donde tuve posibilidad de ingresar, pero veía claro que en quince años sólo quedarían los especialistas. Lo que yo quería era saber de empresa y pensé que una firma auditora me ayudaría, así que me presenté en las oficinas de Price en Madrid y pedí en la recepción poder hablar con el director general; al final me atendió un senior, y ante mi insistencia decidió hacerme una prueba, que hice... y me admitieron. Pensaba trabajar en Madrid pero como era de Bilbao me incorporaron a la oficina de allí, que tenía un equipo de siete personas, todas muy jóvenes. Se trabajaba en el País Vasco y en provincias colindantes, con horarios fuertes y un ambiente de gran amistad. Era 1969.

Al cabo de tres años hubo una salida importante de personal, por lo que tuve que ejercer de supervisor del equipo de campo. En mi cuarto año fui nombrado gerente, cuando lo normal en aquella época era que se requiriesen ocho o diez años de experiencia previa; me figuro que los dos primeros años no debí ser buen gerente, pero a pesar de pasarlo mal aquello fue saliendo adelante. Tuve ofertas para cambiar de empleo pero decidí seguir; me interesaba ser socio. No mitificaba la posición, pero estaba ahí y consideré que podría alcanzarla; lo que ocurrió en 1981. En el 87 pasé a dirigir la oficina (por traslado a Madrid del socio anterior) que ya tenía un staff de 24

personas; hubo casi una decena de ceses, pero en el 89 éramos ya 200, con mucha actividad comercial y gente muy integrada.

P *¿Cómo llega a Madrid?*

R. La firma era un conglomerado de negocios con poca integración y el crecimiento en el área de consultoría estaba creando tensiones económicas y de relación con auditoría; la tesitura estaba en seguir como un bufete profesional o construir una empresa. Un cambio en la organización europea dejó vacante la presidencia española y los socios trataron de elegir un sustituto, pero las posiciones estaban divididas; se presentaron dos candidaturas, y el electorado se decantó por un 51-49 entre ellas; mi candidatura fue presentada por varios socios y al salir elegida tuve que dejar Bilbao. Era el año 1990 y el contexto económico general era de crisis, con recesión y devaluaciones; tuvimos que hacer una fuerte reorganización interna, a la vez que cuidábamos el mercado.

En 1994 los socios me reeligieron para un segundo mandato cuatrienal, cuando ya se anunciaba un crecimiento importante de los ingresos.

P *¿Qué supuso la fusión con Coopers and Lybrand?*

R. Estábamos en el tercer ejercicio del segundo mandato cuando se anunció la fusión; todo un desafío, porque nos situaríamos en un nivel que permitiría hacer muchas más cosas. La voluntad a nivel mundial era que la operación saliese bien en los principales países, entre ellos España; aquí los intereses se mostraron muy diferenciados y el plazo de un año establecido para finalizar la operación fue un tiempo difícil. Entre los socios hubo todo tipo de sensibilidades y reacciones; el equipo que nombré para la operación actuó bien y creo que se logró que el resto de la organización siguiese trabajando sin excesivos nervios ni preocupaciones. Finalizado mi segundo mandato se me ofreció la continuación por un periodo transitorio de tres años, pero propuse que fueran seis para dar estabilidad a todos los procesos en marcha derivados de la fusión, lo que fue aceptado.

P *¿Cómo caracterizaría su presidencia?*

R. Nada más incorporarme en 1990 percibí que podría fracasar; el propio proceso electoral había extremado las posiciones y el equipo de socios tenía una fuerte tendencia a intervenir en los asuntos. Podría decirse que el puesto era más grande que yo, pero tiré adelante. Decidí centrarme en el rol de presidente, dejando el servicio directo a clientes (esto no siempre es así, pues gusta mucho la profesión y mantener la relación con los clientes y el equipo); ví que era preciso todo mi tiempo para la reorganización y el relanzamiento. Por otra parte dejé claro a los socios que podrían no