

FAMILIA FERNÁNDEZ PIZARRO¹

El 23 de octubre de 2014, Antonio Fernández releía el artículo publicado en la prensa local que hablaba de él y que informaba sobre la venta de su empresa a una multinacional norteamericana. La noticia describía escuetamente la actividad de la empresa —que se dedicaba al desarrollo de software de gestión— y alababa la cuota de mercado mundial y el prestigio que había conseguido. También destacaba la visión empresarial de Antonio, que la puso en marcha hacía casi veinte años al detectar una necesidad de las empresas y que supo facilitar soluciones y aplicaciones para cubrir dichas necesidades anticipándose a competidores de todo el mundo.

Además, a pesar de Antonio, el artículo informaba sobre el importe de la operación, que rondaba los veinticinco millones de euros. A él no le había gustado que se diera publicidad a la cantidad cobrada ya que la situación económica general, especialmente en Andalucía, había provocado un gran número de desempleados y había miles de familias que no tenían lo suficiente para vivir con dignidad. También afectaba a muchos amigos y conocidos suyos que no lo estaban pasando bien. Nunca había buscado la notoriedad y que, repentinamente, todo su entorno supiera la operación que había hecho y el importe que había cobrado le provocaba cierta inquietud.

En cualquier caso, estaba satisfecho. Había creado un negocio interesante y había logrado superar a sus competidores y aguantar las presiones de distintos grupos financieros por entrar en su empresa. Ahora, había llegado el momento de recoger el fruto de su trabajo.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Francisco Caballero Juliá, para su uso en clase y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Septiembre 2017, Instituto Internacional San Telmo. España.

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. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

LA FAMILIA

Antonio, de 50 años, licenciado en Económicas y Empresariales por la Universidad de Granada, estaba casado en régimen de gananciales con María Pizarro y estaban a punto de celebrar las bodas de plata. Tenían 4 hijos: Antonio (19 años), Luisa (16 años), Ana (14 años) y Pedro (9 años). El mayor, Antonio, había empezado la carrera de Ingeniería en Madrid; Luisa estudiaba 1º de bachillerato en Granada en un colegio de enseñanza bilingüe; Ana estaba estudiando en Inglaterra, cursando 3º de la ESO; y el menor, Pedro, estudiaba 4º de primaria en el mismo colegio que su hermana Luisa.

Antonio nació en el seno de una familia numerosa, dedicada a la explotación de diversas fincas rústicas de su propiedad. Estudió en Granada y el año anterior a su incorporación a la universidad lo pasó en Irlanda. Llegó a dominar perfectamente el inglés, algo que le resultó indispensable después al iniciar su actividad profesional en el departamento de exportaciones de una empresa multinacional aceitera con sede en Córdoba. Después de varios años viajando constantemente por su trabajo —y tras una conversación con empresarios amigos sobre la dificultad que tenían sus empresas para el cobro de las exportaciones— decidió poner en marcha una empresa que desarrollaría una aplicación informática para agilizar y controlar los pagos exteriores y atender así las necesidades de muchas empresas exportadoras.

María era arquitecta, igual que su padre y uno de sus dos hermanos, y había trabajado 12 años en un estudio de arquitectura de Granada.

ALGUNA INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA

Se preveía que la empresa alcanzase una facturación de 225 millones de euros en 2014, de los que el 20% corresponderían a España, el 30% a Europa y el 50% a América. Tenía su sede principal en Peligros, población cercana a Granada, y una plantilla de 125 personas. Además, tenía oficinas en Londres —con 15 empleados— y en Los Ángeles (California) —con 20 empleados— desde las que se atendían los mercados del norte de Europa y de América, respectivamente.

Desde su origen en 1996, la empresa mantenía una estrecha colaboración con dos entidades financieras, con las que incluso había desarrollado aplicaciones para facilitar el manejo de la información y agilizar las gestiones. Una de las entidades era el mayor grupo financiero español y la otra era filial de un grupo financiero inglés. En varias ocasiones se habían iniciado gestiones para trabajar con otras entidades financieras, pero nunca habían llegado a buen puerto.

El Consejo de Administración, que se reunía cada dos meses, estaba formado por: Antonio Fernández —presidente y consejero delegado—, propietario del 60% del capital; Felipe Núñez —que fue quién animó a Antonio a iniciar el negocio—, propietario del 20%; y los hermanos José y Juan Montilla —amigos de Antonio desde la infancia—, propietarios cada uno del 10% de las acciones.

El Comité de Dirección, que se reunía una vez al mes, era el verdadero órgano de toma de decisiones de la empresa. Estaba formado por los consejeros: Antonio Fernández, Felipe Núñez, Juan Montilla, Alberto Pino, Heather Maletsky y Ángel Montero.

Alberto Pino era economista, tiene 48 años de edad, y se incorporó en 1998 a la empresa después de haber trabajado en una empresa de consultoría informática y en el área de banca privada de una entidad financiera. Era el gerente de la empresa.

Heather Maletsky, norteamericana de 47 años y licenciada en Informática. Se incorporó a la empresa en 2000, después de haber trabajado en Silicon Valley para una gran compañía especializada en ventas por internet.

Ángel Montero era abogado y economista, especializado en derecho fiscal y tributario. Tenía 70 años y era asesor fiscal de Antonio y de varios miembros de su familia, desde hacía mucho tiempo. No trabajaba en la empresa, pero Antonio propuso incluirlo como asesor en el Comité de Dirección.

Alberto, Heather y Ángel eran personas de absoluta confianza para Antonio. Le habían asesorado y ayudado en multitud de temas, muchos de ellos totalmente ajenos a la empresa.

El organigrama de la empresa era muy simple; las distintas áreas en las que estaba organizada la compañía dependían del gerente y este, a su vez, dependía del presidente y del consejero delegado. En muchas ocasiones los responsables de las áreas acudían a las reuniones del Comité para informar e, incluso, a las del Consejo de Administración.

LA ORGANIZACIÓN DEL PATRIMONIO

Hacía dos semanas que había cobrado el importe de la venta de su empresa — aproximadamente quince millones de euros— y desde entonces parecía que se había acabado la tranquilidad.

Continuamente le llamaban entidades financieras para presentarle ofertas de inversión, despachos de abogados y fiscalistas para ofrecerse a ayudar en la planificación, agentes inmobiliarios y corredores para ofrecer activos inmobiliarios, fincas, etc.

Tenía la sensación de que cada llamada le aportaba algo y en cada reunión aprendía algo nuevo sobre productos financieros o fiscalidad, pero aún no había decidido cómo organizarlo todo.