

HACIENDA SAN RAFAEL S.A.: LA SUCESIÓN DEL CEO¹

1. LA SITUACIÓN

Miguel (74) contemplaba los frutales en flor que formaban bandas de colores en el horizonte, como si se tratase de un arco iris. La visión era impresionante. Se encontraba en el porche de la casa de campo familiar, cerca de Cieza (Murcia), donde había crecido con sus hermanos.

Estaba esperando al marido de su hermana Sofía, al que quería pedir consejo sobre la reunión mantenida, hacía unos días en ese mismo lugar, con sus hermanos² Alejandro (69), Paco (64) y Sofía (56), su cuñada Fuensanta (66) y su sobrino Antonio (48).

Mientras paseaba empezó a recordar el desarrollo de la reunión convocada por Alejandro, administrador único de Hacienda San Rafael, para decidir sobre una nueva inversión en la empresa³. Los asistentes representaban a la propiedad.

Alejandro: *Desde hace años, siguiendo el ejemplo de nuestro padre, cultivamos las mejores variedades de melocotones y limones en nuestras fincas. Después, para aumentar la producción y ser más eficientes, explotamos fincas en alquiler. Para diversificar, hemos iniciado el cultivo de almendras y arándanos. Ahora tenemos que incrementar la producción de almendra para atender la mayor demanda de nuestros clientes. Y, para ello, podemos alquilar una finca de 300 ha que habría que transformar en regadío.*

Miguel (mostrando sorpresa): *Vengo a menudo a la casa familiar y no sabía nada... Cuéntenos algo más, ya que no tenemos información.*

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor David Moreno Utrilla del Instituto Internacional San Telmo 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.

² En el anexo 1 se describe a la familia (padres hermanos y nietos).

³ En el anexo 2 se describe el negocio y la participación actual de la familia en la compañía.

Alejandro: La finca no está cerca, se encuentra en el campo de Cartagena, muy próxima a la que ya tenemos en alquiler y que también perteneció a nuestros antepasados. Esta inversión que nos propone Ricardo, hijo de Fuensanta, permitirá diversificar nuestra oferta y disminuir el riesgo de los frutales con hueso y de los cítricos.

Como sabéis, ambos llevamos tiempo estudiando el cultivo de la almendra y hemos ido a Estados Unidos para analizar sus posibilidades. El sector de la almendra está viviendo uno de sus mejores momentos y los precios están en niveles muy altos por el aumento de la demanda⁴.

Paco (inquieto y directo): Tampoco sabía nada... y me interesa conocer de qué importe estamos hablando y cómo se financiará esta inversión... Imagino que esto no afectará a los repartos que venimos haciendo todos los años.

Alejandro: La inversión sería de 6 millones de euros y se financiará con 3 millones que actualmente tenemos en caja y el resto con un préstamo hipotecario, garantizado con la finca de cítricos en Santonera. Y, desde luego, no afectaría al actual reparto de €36.000 anuales para cada familia que, en tu caso, son 24.000, después de tu venta a la empresa de un tercio de tu participación.

Antonio (inquieto y sorprendido): ¿Cuáles serían las condiciones del préstamo? No tengo inconveniente en la operación, siempre que no afecte a nuestra intención, como ya conocéis, de vender un tercio de nuestra participación... Pensaba que esta reunión era para tratar esto.

Alejandro: El préstamo sería a 12 años, un poco más de la mitad del periodo de arrendamiento; el interés, Euríbor⁵ más dos puntos porcentuales; el principal se devolverá a partir del cuarto año; y desde entonces tendría un tipo mínimo del 3%.

No hay problema para que la empresa compre un tercio de vuestra participación, al valor contable como ya se hizo con Paco. Lo hacemos cuando queráis, tenemos liquidez para ello, serían aproximadamente €1.100.000.

Miguel (pensativo): Me agrada la idea de explotar tierras que fueron de la familia, pero no la de poner en riesgo las recibidas de nuestros padres... Veo incertidumbres... No sé si la rentabilidad de la almendra será una moda pasajera, que terminará cuando se extienda su cultivo. Tampoco tengo

⁴ En el año 2015, el sector de la almendra vivía uno de sus mejores momentos, los precios estaban en niveles muy altos y se cotizaba un kilo de pepita a 9 euros (en 2014 cotizaba a 7 euros y en 2013 a 3 euros). Este incremento estaba motivado por el descenso de la producción mundial de un 5% debido a la sequía que había afectado a EE.UU., primer productor mundial, así como el incremento de su consumo tanto para la repostería como para la producción de leche de almendra.

⁵ El Euríbor (acrónimo de *Euro Interbank Offered Rate*, es decir, tipo europeo de oferta interbancaria) es un índice de referencia publicado diariamente que indica el tipo de interés promedio al que un gran número de bancos europeos se conceden préstamos a corto plazo entre ellos. Es un índice que se utiliza como referencia para fijar el tipo de interés de los créditos y préstamos bancarios.

claro que los tipos de interés se vayan a mantener tan bajos durante mucho tiempo.

¿No tendría más sentido invertir en dar más valor a nuestros productos y venderlos directamente a las grandes cadenas extranjeras, en lugar de a los mayoristas como hacemos ahora?

Paco (más tranquilo): A mí lo que no me gusta es utilizar el dinero que tenemos en esta aventura. Preferiría destinar el dinero a repartir un 50% más de lo que ahora recibimos, llevamos diez años cobrando lo mismo.

Así no tendrán que vender Antonio y su hermana a un precio más que discutible. En mi caso fue razonable, pues en 2010 no se sabía bien lo que valían las cosas y tampoco tenía tiempo ni ganas de discutir.

Y, ya que estamos, propondría dar un reparto extraordinario, el doble para este año. ¡A mí me vendría estupendamente!

Antonio (más relajado): Evidentemente, si las propuestas de Paco se aceptan no venderíamos. En mi caso, necesito más ingresos porque mis hijos están estudiando fuera. Carmen, mi hermana, quiere disfrutar haciendo otras cosas, porque no tiene hijos y su trabajo no le gusta.

No obstante, con el paso del tiempo mi hermana querrá vender su parte. Deberíamos establecer unos criterios razonables que permitan un equilibrio de intereses entre la empresa y el accionista que desee salir, pues difícilmente se va a encontrar a un extraño que adquiera una participación minoritaria.

Sofía (intranquila por la expresión de Alejandro): Antes de posicionarnos, debemos escuchar y confiar en Alejandro. Ha dedicado toda su vida a la explotación y mejora de las fincas. Cuando murió papá solo él dio un paso adelante para hacerse cargo. Gracias a su dedicación, esfuerzo y, sobre todo, su buen hacer hoy tenemos mucho más de lo que nos dejaron.

Alejandro (empezando a enfadarse): Respecto a repartir más, no creo que sea el momento. Nuestro padre decía: las empresas que no reinvierten y distribuyen más de lo razonable se consumen y acaban malvendándose.

El campo está expuesto a muchas incertidumbres y necesita efectivo para afrontar los años malos, como el que viene, pues las lluvias torrenciales de finales de diciembre han causado mucho daño⁶.

Comprar a los accionistas perjudica al proyecto empresarial y a los que se quedan, pues salen fondos que necesita la empresa para crecer. No creo que sea el momento para establecer un procedimiento de salida. Ya se verá cuando se plantee la necesidad en función de las circunstancias.

⁶ Durante el mes de diciembre de 2016 se produjeron en la región de Murcia y todo el levante peninsular precipitaciones persistentes y de elevada intensidad, de hasta 200 litros/m², acompañadas de fuerte viento y temporal marítimo.