

INVERSIONES FORTIUM⁽¹⁾

En junio de 2001, Alberto Martínez, Gerente y Administrador Único de Inversiones Fortium, S.L., preparaba con preocupación la Junta General de Accionistas que se celebraría en quince días y que, entre otras cosas, habría de aprobar las cuentas del año 2000 que arrojaban unas pérdidas de 5'5 millones de pesetas. Además, el año 2001 tampoco había empezado muy boyante: el primer cuatrimestre se había saldado con unas ventas de un 12% inferiores a las presupuestadas y, lo que era más grave, frente a la cifra esperada de un *Cash-Flow*⁽²⁾ positivo en 3'5 millones se había obtenido una cifra negativa por valor de 3 millones.

Inversiones Fortium era una Sociedad con poco más de dos años de vida. Se dedicaba a explotar establecimientos de restauración, actuando como franquiciado de otras compañías. En aquel momento poseía dos restaurantes en la provincia de Málaga, otros dos en Sevilla y tenía una participación del 40% de otro más situado en El Ejido (Almería). Dos de ellos eran restaurantes de comida mexicana bajo la insignia *Cantina Mariachi*, otros dos eran bares de tapas denominados *Cañas y Tapas* y otro era una croissantería y pizzería de la marca *Oh La Lá!*

La empresa había sido creada con un ambicioso plan de crecimiento y, de hecho, su presupuesto señalaba como objetivo facturar en ese ejercicio 311 millones de pesetas frente a los 66 del año 2000, debiéndose el incremento principalmente a que tres de los cinco restaurantes se habían abierto a mediados de diciembre del 2000. Sin embargo, los resultados señalados y el elevado nivel de endeudamiento bancario existente (134 millones de pesetas) planteaban bastantes incógnitas de futuro.

Alberto, de 34 años, sentía la obligación de responder ante un grupo de 22 accionistas que formaban la sociedad, muchos de ellos amigos personales, que habían confiado en este Proyecto promovido por él y tres socios más. Todos los accionistas en conjunto, habían invertido 73 millones de pesetas en forma de capital social, además de haberse visto obligados hacia tan sólo tres meses a aportar préstamos personales a la sociedad de otros 10 millones de pesetas para cubrir un déficit financiero.

(1) Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla. Preparado por el Profesor Manuel González-Toruño, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Septiembre de 2001. Ediciones Instituto Internacional San Telmo. Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

(2) En esta empresa y a lo largo de este caso, se entenderá por Cash-Flow el Beneficio de la empresa antes de dotar amortizaciones e impuestos.

¿Qué es lo que había fallado? ¿Estaban ante una situación crítica o se podía achacar a que había que dar cierto tiempo a que los nuevos negocios fueran mejorando? ¿Qué planes de acción debían poner en marcha para mejorar la situación? ¿Tenía sentido seguir con los planes originales de crecimiento? Mucho más a corto plazo, ¿serían capaces de generar los fondos suficientes para devolver los préstamos bancarios, una vez que terminara el actual período de carencia? ¿Cómo debían transmitir toda esta información al resto de accionistas y cómo se la tomarían? Debía dar respuesta cuanto antes a todas estas preguntas.

ANTECEDENTES DE ESTA SOCIEDAD

Aunque Fortium era una empresa nueva, sus promotores – Alberto, Luis, Julio y Raquel- tenían cierta experiencia en este negocio. En 1996, los tres primeros constituyeron una sociedad para explotar como franquiciados un restaurante mexicano de la insignia *Cantina Mariachi*, firma de reciente creación que en ese momento contaba con unos 10 restaurantes franquiciados en toda España, ninguno de ellos en Andalucía.

En aquel entonces pensaron que la franquicia era una manera relativamente sencilla de introducirse en el mundo de los negocios sin tener que desarrollar una idea completamente propia, estando apoyados por una marca y, sobre todo, por una experiencia altamente valiosa en los primeros momentos. En definitiva, una forma menos arriesgada y más dirigida de comenzar una aventura empresarial. Después de estudiar varias alternativas, el concepto de cantina mexicana les pareció una buena idea, puesto que dentro de la restauración de comida rápida en régimen de franquicia, era un concepto que gozaba de un bajo nivel de saturación en comparación con restaurantes tipo hamburgueserías o pizzerías.

Las cosas marcharon bien en aquel primer establecimiento y, poco tiempo después, negociaron con la franquiciadora la Master-Franquicia o Delegación de la Marca para Andalucía y Extremadura. Este era un tipo de contrato por el cual ellos se comprometían a hacer crecer el concepto buscando nuevos franquiciados en la región y quedándose a cambio con una parte del canon o royalty que estos franquiciados pagaban a la matriz. Además de buscar nuevos franquiciados, siguieron apostando por la apertura de establecimientos propios.

En 1997, antes de abrir un segundo establecimiento propio, se une a ellos Raquel, la cuarta socia. Raquel había trabajado hasta hacía poco para una multinacional que gestionaba grandes centros comerciales. Su trabajo consistía en comercializar estos centros buscando negocios de todo tipo que desearan incorporarse a los mismos en régimen de arrendamiento. Para asegurar el éxito comercial de un centro no basta con buscar cualquier negocio que esté dispuesto a pagar el arrendamiento. Hay que seleccionar cadenas o empresarios con experiencia, especialmente que sean marcas atractivas y conocidas por el público. También saber hacer al centro lo más completo posible – cadenas de ropa, zapaterías, tiendas de regalo, etc., buscando en cada grupo las marcas que atraen al público– y distribuir las distintas zonas de la manera más conveniente. Por ejemplo, es muy importante seleccionar una gran superficie de alimentación que funcione como “motor”, generando visitas al centro. Si éste es lo suficientemente grande, se equipa con un segundo “motor” de ocio, normalmente salas multicines, en torno a las cuales suelen situarse los establecimientos de restauración. A su vez,

éstos deben ser lo más complementario y variado posible: bar tradicional, cafetería, hamburguesería, pizzería, mexicano, y otros.

Debido a que buena parte de los establecimientos de restauración en franquicia buscan colocarse en centros comerciales, Raquel aporta al grupo conocimientos interesantes. Además de saber a priori y con bastante certeza lo que puede ser una zona buena o mala dentro de un centro, conoce qué proyectos manejan los distintos promotores del sector y en qué ubicaciones geográficas. En cualquier caso, y al igual que Luis y Julio, ella continúa con su labor profesional por cuenta propia, siendo Alberto el único de los cuatro socios que se dedica a tiempo completo a la gestión de la empresa obteniendo una remuneración. Los demás le apoyan puntualmente en diversas facetas y los cuatro se reúnen semanalmente para tomar las decisiones que se salen de la gestión ordinaria.

En diciembre de 1998, se podía afirmar que las cosas habían ido bastante bien. En aquel momento, la sociedad contaba con tres restaurantes propios. También gestionaban otros dos que pertenecían a inversores allegados que no querían explotarlos personalmente y que les delegaban a ellos la gestión a cambio de unos honorarios. Como delegados de la marca, en su zona se habían abierto otros siete restaurantes más que les proporcionaba cada uno de ellos unos ingresos mensuales de 20.000 ptas. fijas y el 2% de las ventas y había proyectadas otras siete aperturas para los próximos meses. El número total de restaurantes y su ubicación figuran en el **Anexo 1**.

LA GESTACIÓN DE INVERSIONES FORTIUM, S.L.

Los cuatro socios se veían con ganas y capacidades para seguir creciendo e invertir en nuevos negocios. Sin embargo, su capacidad financiera estaba prácticamente agotada y el endeudamiento de la sociedad hacía difícil conseguir mucha más financiación externa. Sus tres restaurantes suponían una inversión instalada neta de 72 millones de pesetas de los cuales 41 eran fondos propios y 31 eran financiación externa. El negocio generaba un cash-flow anual de unos 24 millones de ptas, y esto les permitiría, como mucho, abrir un restaurante nuevo cada año, lo cual no satisfacía sus deseos de llegar a hacer una empresa importante.

Por ello, tras estudiar diversas alternativas, pensaron que la solución sería encontrar nuevos inversores que estuvieran dispuestos a apostar en esta línea sin que ellos mismos perdieran las riendas de la gestión. La idea fue crear una sociedad abierta a nuevos inversores, con un capital lo más fuerte posible, que denominaron **Inversiones Fortium, S.L.** Al mismo tiempo, ellos cuatro formaron una sociedad denominada **Neomia, S.L.** Neomia jugaría un doble papel en Fortium. Por un lado, Neomia sería uno más de los socios de Fortium, y como tal, participaría en los beneficios o pérdidas en función de su porcentaje en el capital. Adicionalmente, se encargaría mediante un contrato remunerado, de la gestión de los negocios que Fortium fuera creando, ya que ésta última se concebía como una sociedad de inversión sin tener equipo propio de gestión. El siguiente esquema representa la dinámica de propiedad y gestión que se pretendía conseguir: