

## EVERIS 2013. LA PROPIEDAD Y EL GOBIERNO CORPORATIVO<sup>1</sup>

En noviembre de 2012, Benito Vázquez, consejero delegado del grupo Everis, desmentía en privado las noticias aparecidas en la prensa nacional e internacional, que informaban de conversaciones para una posible compra de acciones del grupo por parte de la empresa Infosys (ver Anexo 1). En la India, Infosys era la segunda mayor empresa de servicios de tecnologías de la información, con unas ventas de más de 7.000 millones de dólares.

*«Mentira. Nunca hemos hablado ni mantenido contacto alguno por cualquier vía con nadie de esa empresa, en absoluto. Por tanto, ni hemos recibido oferta, ni, en consecuencia, la han retirado,... la información es totalmente falsa. Aunque si hubiera sido cierto, debo decir que a nosotros la propiedad de la compañía nos da igual. Empezamos sin ella (el dueño de la compañía era Fujitsu al 100%), luego la tuvimos parcialmente (hicimos un MBO ayudados por APAX), posteriormente llegamos a tener el 100% de la compañía, ahora tenemos el 64%..., pero como si ahora volviéramos a tener el cero. Lo verdaderamente importante para nosotros es nuestro Modelo de Compañía, concebido por y para “gente buena y buena gente” y basado en unos valores muy simples: Libertad responsable, Generosidad exigente y Energía creativa, aplicados con Transparencia (contamos lo que pensamos y hacemos) y Coherencia (hacemos lo que decimos)».*

### EVERIS

Everis era una de las mayores empresas españolas del sector de las tecnologías de la información (TIC). Consultora multinacional, ofrecía soluciones de negocio, estrategia, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones tecnológicas y *outsourcing*. En 2013 eran más de 10.000 personas, entre ellos 165 socios profesionales y 800 directores y gerentes, aproximadamente. Contaba con 29 oficinas en el mundo, estando presente

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Antonio García de Castro y Jorge Bernal González-Villegas del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D<sup>a</sup> Eva María Carmona Béjar, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Julio 2013, 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.

en 12 países: Europa (España, Italia, Portugal, UK y Bélgica) Estados Unidos y Latinoamérica (México, Perú, Colombia, Brasil, Chile y Argentina). Había venido desarrollando proyectos en 38 países de los cinco continentes y siempre creció en niveles en torno al 20% de media en facturación, alcanzando los 564 millones de euros y más de 1.000 nuevas incorporaciones netas en 2011-2012<sup>2</sup>.

Operaba en los mercados de Telecomunicaciones, Entidades Financieras, Industria, *Utilities* y Energía, Seguros, Administraciones Públicas, Turismo, Sanidad y Medios de Comunicación. Además, como complemento de la consultoría tradicional y de la especialización, había lanzado nuevos negocios en diversos ámbitos como los Servicios TIC para PYMES, la Movilidad, la Eficiencia Energética y Medio Ambiente, Aeroespacial y Defensa. Además, se creó un fondo para inversión en *start-up* (FITALENT). En el Anexo 2 puede verse la conformación del grupo y sus participaciones.

## I. Historia de la propiedad. De DMR-1996 a EVERIS-2012

Everis nació en España en el año 1996 con el nombre de DMR Consulting. Fernando Francés fundó la empresa e incorporó a Benito Vázquez, Alfonso García Lozano y otras dos personas que anteriormente habían trabajado con él en una consultora multinacional. Habían llegado a un acuerdo con DMR, una firma canadiense cuyo origen se remontaba a 1973 y que había sido adquirida por Amdahl, el fabricante californiano de grandes equipos compatibles con IBM. Amdahl sería posteriormente comprada en su totalidad por la japonesa Fujitsu, en 1997.

En el contrato con DMR se acordó que, si en el primer año no había beneficios, se anularía el acuerdo y todos serían despedidos. Por otra parte, la matriz de DMR, además de tener el 100% de la propiedad, recibiría un 5,5% del Ingreso (en concepto de rentabilidad garantizada —tipo *management fee*—) y, adicionalmente, el 42,5% de los beneficios de esta nueva filial (el 57,5% restante de los beneficios, descontado el *management fee*, se distribuiría entre el equipo ejecutivo de la compañía —Socios, Directores y Gerentes—). DMR Consulting-España consiguió beneficios en su primer ejercicio, al que siguieron años de gran crecimiento y expansión internacional, incluso en periodos de recesión en el sector (ver Anexo 3). Benito Vázquez explicaba:

*«En 1996 encontrar dinero era más difícil que ahora. Apenas se habían implantado las firmas de Private Equity<sup>3</sup> y cuando acudías a los Business Angels<sup>4</sup> o a los bancos a explicar tu idea de negocio te decían que, ‘si das una patada a una piedra te salen consultoras por todos lados’, por lo que no mostraban el menor interés. En consecuencia, la empresa Fujitsu hizo las veces de Banco y puso un millón de dólares y todo el soporte básico adicional (marca, infraestructura tecnológica, metodología, etc.). Eso sí, éramos totalmente*

<sup>2</sup> El ejercicio fiscal de Everis comienza en el mes de abril y finaliza en marzo del año siguiente.

<sup>3</sup> Empresas o instituciones que invierten, a cambio de acciones, en empresas que no cotizan en el mercado de valores. Por ejemplo, empresas de capital riesgo u otras.

<sup>4</sup> Individuos o familias que invierten en empresas a cambio de una participación. Suelen hacerlo en fases muy tempranas de desarrollo y son, por tanto, inversiones de alto riesgo y alta rentabilidad esperada.

*autónomos en las decisiones y, a cambio, le dábamos el 5,5% de las ventas, el 42,5% de los beneficios y tenían el 100% de la propiedad. No estaba mal, ¿no?*

*Transcurridos unos años fuimos a hablar con Fujitsu, porque nuestro modelo era absolutamente diferente al de la matriz de DMR (y aunque éramos independientes y autónomos por contrato, orgánicamente dependíamos de DMR en USA, siendo ellos quienes reportaban directamente a Fujitsu). Esto dificultaba mucho el entendimiento con ellos. Además, nosotros manteníamos un desarrollo espectacular en todos los aspectos (crecimiento del ingreso, del beneficio, de nuestra reputación y prestigio en el mercado, expansión internacional, etc.), mientras que el resto de DMR no atravesaba por sus mejores momentos. Paradójicamente, detrás de esta clara fortaleza, percibimos una tremenda amenaza (y debilidad): nosotros íbamos muy bien, pero no nos entendíamos con el resto de la DMR y además ellos estaban en serias dificultades; así que temíamos que nos vendieran para hacer caja y de alguna manera “quitarse” un problema de encima. Fuimos a hablar con Fujitsu (dueño de DMR), lo entendieron y nos “regalaron” un 30% de la propiedad de la compañía de modo que, si vendían, con ese 30% podríamos crear otra empresa, o bien comprársela nosotros mismos con un 30% de descuento. Es decir, este 30% de la propiedad lo conseguimos como mecanismo de protección del proyecto y, por tanto, como consecuencia de una clara estrategia defensiva».*

En el año 2004, DMR Consulting llega a un acuerdo con Fujitsu para la adquisición de la compañía por parte de los trabajadores a través de un *Management Buy Out* (MBO), con el apoyo financiero de la británica de capital riesgo APAX Partners, que puso 25 millones de euros, y de la firma española de asesoría financiera FManagers. APAX y FManagers se quedan con un paquete de acciones del 38,2% y del 7%, respectivamente. Los trabajadores obtendrían un 54,7%. De esta porción, el 13% sería adquirido por aquellos socios<sup>5</sup> y gerentes que avalaron personalmente parte de la financiación. El 41,7% restante sería transmitido a todos los empleados desde una sociedad tenedora de las acciones a lo largo de los siguientes años. De este modo, en el reparto de aquel 54,7%, correspondería un 63% a los socios, un 22% a los gerentes y el 15% al resto de los empleados. Dentro de cada categoría, la participación de cada empleado vendría determinada anualmente por el porcentaje que suponía su salario sobre la masa salarial total de su categoría (socios, gerentes o el resto).

El modelo de reparto incorporaba un mecanismo que garantizaba que los empleados buscaran siempre incrementar el valor de la compañía a medio y largo plazo: no se podría hacer líquida ninguna participación hasta un mínimo de 5 años después de haber sido otorgadas éstas y sólo con un porcentaje del 20% anual (es decir, un empleado no vería liquidadas completamente las acciones a las que hubiera tenido

---

<sup>5</sup> Las menciones a “socios” en el Caso se referirán siempre a los “socios profesionales”, que constituyen la máxima categoría profesional en Everis. Los socios accionistas serán denominados como “accionistas”. En Everis existen algunos socios profesionales y otros trabajadores que son accionistas, independientemente de su categoría (todos aquellos que formaron parte de la compañía hasta el año 2005 incluido).