

## CLÍNICA INTEGRAL NAZARÍ, S.L.<sup>1</sup>

-D. Pedro, con todo lo que he pasado y ahora esto...

-Serénate, Teresa: vamos a ver la situación con frialdad. Hasta ahora habéis puesto en la empresa, entre aportaciones y créditos, casi unos 600.000 euros. Parte de ese dinero está respaldado por inmuebles escriturados a favor de Manuel, pero acabarán exigiéndote a ti la devolución del préstamo. Me temo, además, que haya que seguir poniendo dinero.

-Usted ya me conoce, D. Pedro. Con trabajo he logrado sacar adelante la empresa textil, que marcha bien y me permitiría atender los pagos del préstamo, pero me resisto a que el patrimonio de mis hijas tenga que pagar para que otros puedan seguir con sus negocios. No me gusta abandonar sin luchar, sin haber intentado sacar adelante la nueva empresa. Además, según usted me dice, algún beneficio ha dado este año.

-Te entiendo, Teresa, pero este negocio es nuevo para ti, y no conoces cómo hay que llevarlo. Sabes que puedes contar con mi ayuda, si finalmente decides seguir adelante, pero hay muchas cosas que no veo claras...

Corrían los primeros días del año cuando Pedro Ibáñez mantenía esta conversación con Teresa Villa, después de que ella le pidiera su ayuda en relación con el negocio que su marido Manuel, ya fallecido, había iniciado en los meses anteriores. Teresa no sabía qué hacer con la nueva responsabilidad que la muerte de su esposo le había acarreado. Después de la solicitud de Teresa, Pedro había dedicado tiempo y esfuerzos para conocer la situación. Estudió la contabilidad de la empresa e hizo las averiguaciones necesarias para intentar aclarar la realidad del negocio, y lo que había venido ocurriendo.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio-Abad Hidalgo Pérez, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2024. Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación 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 correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

Pedro era amigo de la familia, y les asesoraba en temas legales y fiscales. Tras una amplia carrera profesional ocupando puestos de responsabilidad en la Administración Pública, al acercarse la edad de jubilación había relanzado la actividad de su despacho profesional. En pocos años había alcanzado cierto prestigio entre los pequeños empresarios y propietarios agrícolas de la zona rural en la que Pedro tenía una pequeña finca. Su talante conciliador, su experiencia profesional, y su tendencia a no ser especialmente riguroso en el cobro de sus servicios, le habían hecho ganarse la confianza de aquellos.

Teresa Villa rondaba los 50 años, y tenía tres hijas, entre 15 y 22 años, fruto de su matrimonio con Manuel Rojo, cinco años mayor que ella. De su padre, guardia civil, había heredado un carácter tenaz y constante, y una voluntad firme en lo que se proponía. A la vez, era una mujer sencilla y trabajadora, de carácter afable, inclinada a confiar en las personas, y con una gran dedicación a sus hijas y a su madre, que empezaba a manifestar los primeros síntomas de enfermedad senil.

Junto con su marido, había iniciado, a mediados de los años noventa del siglo XX, un pequeño negocio textil, que en el transcurso de quince años se había consolidado, proporcionando beneficios regularmente: en los últimos años, con los rendimientos acumulados, el matrimonio había adquirido varias fincas rústicas, por importe cercano al millón de euros. Desde hacía dos años, prácticamente toda la gestión del negocio textil recaía sobre ella, ya que su marido dedicaba la mayor parte de su tiempo a las tareas agrícolas.

### **Cómo empezó todo**

Una mañana del año anterior al momento de la conversación de Pedro y Teresa, Manuel desayunaba tranquilamente con su esposa. Casi al finalizar, Manuel comentó que había visto un solar unas calles más abajo del lugar en que se situaba su casa, en el que podrían construir en un futuro varias viviendas para las tres hijas del matrimonio.

Teresa no manifestó oposición a la idea, por lo que Manuel comenzó a hacer indagaciones acerca de la posibilidad de que los propietarios del solar estuvieran dispuestos a vender.

A los pocos días, Manuel hizo saber a Teresa que el solar era propiedad de dos hermanos muy conocidos en la localidad, Juan y Mateo Castillo, con quienes había concertado una entrevista para tratar de la posible compra. En esa entrevista, ambos hermanos, a los que Teresa siempre se refería como los Sres. Castillo, manifestaron su disposición de vender.

Sin embargo, explicaron a Manuel que el solar había sido temporalmente vendido e inscrito en el Registro de la Propiedad a nombre de una Sociedad de Garantía y Caución, como garantía del efectivo pago de deudas vencidas que ellos habían contraído con la

citada Sociedad. Paralelamente a esta operación, se había concertado un contrato privado de recompra del solar para el momento en que los Sres. Castillo hubieran pagado, en plazos trimestrales, el importe total de la deuda.

Por este motivo, la escritura de compraventa del solar se otorgaría por la Sociedad de Garantía y Caucción a favor de Manuel. La mencionada Sociedad accedió a la venta porque con los restantes bienes que los Sres. Castillo le habían transmitido quedaba garantizada la deuda pendiente de cobrar.

Los Sres. Castillo tenían constituida una sociedad, Castillo Salud S.L, radicada en la misma población en que Manuel vivía y tenía su negocio, una pequeña localidad rural distante 40 Km. de la capital de la Provincia. Esta sociedad gestionaba una pequeña clínica con una trayectoria de varios años, y que era la única que existía en la zona, por lo que daba servicio a distintas compañías de seguros médicos. La clínica de los Sres. Castillo tenía la reputación tanto de producir considerables beneficios, como de estar dirigida de modo poco ortodoxo, lo que generaba un sistema de funcionamiento desorganizado e importantes problemas, tanto financieros como operativos.

La clínica había surgido inicialmente como una consulta de enfermería —uno de los hermanos Castillo era DUE<sup>2</sup>— que con el paso del tiempo se fue ampliando con otros servicios, a través de acuerdos con profesionales de la salud: médicos, odontólogos, fisioterapeutas... Durante sus veinte años de existencia, la clínica había sufrido muchas vicisitudes, con diferentes cambios de denominación social y de participación en el accionariado, llegando incluso a ser gestionado, durante un año, por un proveedor sin intervención de sus dueños, como forma de cobrar el importe de sus suministros. Saldadas esas deudas, la gestión había sido devuelta a sus titulares.

Los Sres. Castillo transmitían la imagen de gastar más dinero del que ganaban. Sus actuaciones empresariales siempre estaban rodeadas de una cierta oscuridad. Hasta la fecha habían mostrado gran habilidad para lograr el apoyo de otras personas en sus iniciativas, pero algunas de estas otras personas, tanto físicas como entidades de crédito, habían experimentado ciertas dificultades en su relación con aquellos negocios, no siempre resueltas satisfactoriamente.

### **Una propuesta convincente**

A raíz de las relaciones entabladas como consecuencia de la venta del solar, los Sres. Castillo propusieron a Manuel, en repetidas ocasiones, que tomara una participación en su empresa, con la promesa de que él llevaría la gestión empresarial. Ellos seguirían como meros trabajadores, aportando su conocimiento del negocio, y percibiendo el sueldo necesario para mantener su actual nivel de vida.

---

<sup>2</sup> DUE: Diplomado Universitario de Enfermería