

INQUIBA, S.A.: UN PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN, SUCESIÓN Y REESTRUCTURACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR¹

En junio del año 2009, después de 4 años de cambios importantes en la empresa familiar y en la familia empresaria, Juan Carmona Estévez, presidente de Carmona Béjar Consulting Invers, S.L., hacía un análisis de los pasos dados en los últimos años. Sentía una gran satisfacción por los avances logrados hasta el momento, así como por los resultados económicos. Desde la firma del primer protocolo, en diciembre del 2.005, habían sido muchos y muy importantes los acontecimientos en la familia. Estos hechos, realmente, habían marcado un antes y un después en el proceso de sucesión de la primera a la segunda generación.

Juan estaba en el proceso de delegación de responsabilidades en sus sucesores. Era una etapa que vivía con ilusión, consciente de que a todo empresario le llega el momento de dejar el testigo a la siguiente generación y que había que hacerlo en el momento oportuno para no convertirse en un obstáculo. En este proceso estaba cuando una grave enfermedad, diagnosticada en octubre de 2.007, le obligó a dejar la empresa de forma precipitada y radical. Aunque el proceso de sucesión ya estaba en marcha, los hijos se vieron obligados a coger el testigo de la noche a la mañana, teniendo que tomar decisiones que, hasta ese momento, había tomado siempre el fundador.

Los resultados del grupo y del proceso de sucesión, tenían muy satisfecho a Juan a pesar de la crisis económica general. Sin embargo, se preguntaba cuáles serían los siguientes pasos en el proceso de sucesión y profesionalización del grupo empresarial.

Inquiba crecía de manera adecuada en facturación y en beneficios, las responsabilidades de los miembros de la familia estaban perfectamente definidas y acotadas, el papel del consejo de administración se entendía y apoyaba por parte de la familia y se estaban analizando nuevas alianzas, en fin, el futuro era suficientemente retador e interesante, siempre que se consolidara el proceso que estaba generando algunas dudas en la familia Carmona Béjar.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por el profesor Eduardo Olaya Estefan del Instituto Internacional San Telmo y con el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico del Instituto para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Eran conscientes de que había llegado el momento de dar una vuelta más al proceso: seguir madurando las funciones del consejo de administración, darle mayor contenido a los consejos de familia, otorgar carácter legal al protocolo firmado unos años antes, estudiar nuevas posibilidades de fusiones con socios de nivel internacional y seguir desarrollando la estructura patrimonial y jurídica del grupo empresarial y familiar.

Juan se preguntaba qué nuevas acciones debía plantearse, en qué orden implementarlas y a qué velocidad.

HISTORIA DE INQUIBA. LOS PRIMEROS AÑOS

El Fundador

A mediados de la década de los años sesenta, Juan Carmona Estévez fundó en Guareña, (Badajoz), una fábrica para producir cera de pisos. El nacimiento de esta empresa tuvo lugar en un local de 50 metros cuadrados y como única tecnología utilizó una máquina para hacer churros. La inversión inicial que fue de 250.000 pesetas, cantidad que Juan no tenía, pero que obtuvo del dinero que su padre había recibido como indemnización y que, en aquel momento, representaba el único patrimonio de la familia. El padre confiaba ciegamente en Juan y acometía este nuevo proyecto como si fuera propio.

Juan, de la experiencia de su padre como empleado, aprendió que él quería ser empresario, autónomo, de tal forma, que no viviera las mismas situaciones de *“injusticia laboral”* que vivió su padre y toda la familia, pasando por situaciones económicas tremendamente duras, que obligaron a emigrar al conjunto familiar, con hijos de todas las edades, a Madrid, dejando atrás los momentos más felices de sus vidas. Además, recordaba de la vivencia profesional de su padre otros aspectos negativos, que describía así: *“proponía nuevas ideas de negocio, sus jefes no le oían y sus compañeros le ponían zancadillas para que el mérito pareciera de ellos”*.

Juan había trabajado como camarero en un bar que regentaba su padre. Eran jornadas interminables que tampoco aportaban grandes beneficios a la familia. Durante un tiempo, también trabajó como tendero, despachando en una tienda de ultramarinos.

El negocio inicial

Fue en su etapa de representante comercial, cuando Juan descubrió una posible oportunidad para cumplir su sueño de trabajar para sí mismo y no depender de un jefe. En aquel momento, no solo trabajaba como representante de una fábrica de ceras, sino que, adicionalmente, para obtener un sobresueldo que aportar a su familia, utilizaba su casa como almacén de otros productos que podrían complementar la gama de la empresa en la que trabajaba.

En una visita a la empresa que Juan representaba, observó cómo se fabricaba el producto que vendía y pensó que no sería tan complicado fabricarlo él mismo, empezando desde cero.

Desde que tomó la decisión de trabajar para sí mismo, las dificultades fueron numerosas y de diversa importancia. A pocas semanas de su matrimonio, casi en la quiebra y con el patrimonio de su padre perdido, para poder cobrar a sus deudores morosos, recorrió en una semana las zonas de León, Levante, Barcelona y Murcia. Logró cobrar, pero recibió parte de la deuda en especie, de tal forma, que se encontró con cajas de champaña, una furgoneta, diversos elementos plásticos, así como un buen número de fregonas y otros elementos de limpieza. Años más tarde, cuando en 2005 Juan se encontraba elaborando el protocolo familiar, no dudaba en afirmar que *“pese a todo, son estas experiencias realmente dolorosas las que más te enseñan”*.

Estas primeras experiencias obligaron a Juan a redefinir el negocio. En concreto, la segunda idea que desarrolló fue la de producir y distribuir elementos de limpieza, completando así su gama de productos.

Juan comentaba a este respecto: *“El resultado de todo, lo bueno y lo menos bueno, es el resultado del esfuerzo que cada uno hace; hemos superado muchísimas dificultades, entre ellas un incendio que nos obligó, una vez más, a iniciar de cero o menos. Pero, a base de esfuerzo, entrega y mucha diligencia, hoy somos un grupo importante que hemos logrado salir adelante; las personas, si queremos y nos esforzamos, podemos ser dueños de nuestro destino”*.

Al poco tiempo, Juan involucró a un cuñado en su empresa, para que pudiera gestionar la relación con las cadenas de distribución en España. Sin embargo, los resultados fueron difíciles de soportar porque los clientes incumplían los plazos de pago y devolvían la mercancía de manera inesperada. Por ello, la relación laboral tuvo que extinguirse y se hizo de una forma poco cordial.

LA FAMILIA CARMONA BÉJAR

A mediados de 2009, la familia la formaban el matrimonio y cinco hijos, tres mujeres y dos varones. Los cuatro mayores estaban casados y la menor vivía de forma independiente.

Juan, el hijo mayor de la familia, realizó un programa de Alta Dirección de Empresas en una Escuela de Negocios de Andalucía. Eva, la segunda hija, había cursado un Programa de Dirección de Empresas en la misma escuela.

En el año 2003, realizados sus respectivos programas, los dos hijos mayores propusieron a sus padres que elaboraran un protocolo familiar. La respuesta de los padres en ese momento fue que deberían esperar hasta que todos los hijos tuvieran suficiente criterio para aportar sus ideas al proceso.