

GRUPO LLADRÓ: LOS CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR¹

1. LA FAMILIA

D. Juan (1926), D. José (1928) y D. Vicente (1932) Lladró Dolz, nacieron en la pequeña localidad valenciana de Almacera, fruto del matrimonio formado por los agricultores D. Juan Lladró Cortina y D^a. Rosa Dolz Pastor. Crecieron en el seno de una familia matriarcal, con escasos recursos económicos, pero que los educó en el esfuerzo y el afán de superación².

En 1957 falleció su madre². No les dejó un patrimonio material, pero sí les legó a sus hijos una frase que quedará grabada en su memoria: *“No discutáis jamás entre vosotros y permaneced siempre unidos. Sólo así saldréis adelante.”*³

Simultanearon su trabajo en el campo con sus estudios hasta que los abandonaron al terminar primaria para iniciarse en el mundo de la azulejería y la cerámica. De naturaleza inquieta y con mucho espíritu de superación, por las tardes acudían a la Escuela de Artes y Oficios de San Carlos, en Valencia, donde D. José y D. Juan estudiaron dibujo, pintura y composición decorativa, mientras que D. Vicente se dedicó a la escultura² y, cuando contaban con más de cuarenta años, D. Juan y D. José participaron en el programa de Alta Dirección de la prestigiosa escuela de negocios IESE⁴.

A D. Juan se le han atribuido mayores dotes empresariales, a D. José, representativas e institucionales, y a D. Vicente, artísticas⁵.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor David Moreno Utrilla, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Abril 2014. 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.

² “Lladró, triunvirato familiar”, laempresafamiliar.com.

³ “José Lladró”, biografiasyvidas.com.

⁴ “Así lo viví y así lo cuento: Memorias”, D. Vicente Lladró Dolz, 2010.

⁵ “La familia Lladró rechaza la salida a bolsa del grupo. El origen de la disputa”. Expansión, 28 de enero de 2004.

Cada uno de los hermanos Lladró se casó y formó su propia familia. La siguiente generación estaba integrada por diez personas, ocho mujeres y dos hombres. D. Juan tuvo cuatro hijas (D^a. Belén, D^a. María Ángeles, D^a. Rosa y D^a. María Luz)⁶; D. José, tres hijas (D^a. Rosa María, fallecida, D^a. María del Carmen y D^a. María José)⁷ y D. Vicente, tres descendientes, dos hijos (D. Juan Vicente y D. David) y una hija (D^a Inmaculada)⁴. Se adjunta como **Anexo 1** el árbol genealógico de la familia Lladró Dolz.

2 LA EMPRESA

2.1. Orígenes y expansión del negocio de la porcelana

Los hermanos Lladró, ligados desde su juventud al sector de la alfarería, tras estudiar primaria, se pusieron a trabajar con quince años en Azulejera Valenciana y, tras prestar el servicio militar, en la fábrica de D. Víctor Nalda.

En este contexto, y en el corral de su casa paterna, los hermanos Lladró empezaron a moldear y cocer sus primeras piezas en un pequeño horno recuperado como desecho de una fábrica de la zona, donde lograron dar con la fórmula para obtener figuras de porcelana con una única cocción, en lugar de las tres tradicionales. Pronto consiguieron sus primeros encargos profesionales y, gracias a la administración de su madre, lograron reunir algunos ahorros.

En 1957, abrieron su primera tienda en el pasaje Rex de Valencia².

En 1962, los hermanos Lladró crearon un taller de aprendizaje junto a su primera fábrica para transmitir sus conocimientos sobre la elaboración de figuras de porcelana. La escuela sigue existiendo en 2012.

En 1968, se creó Nao, segunda marca de figuras orientada a un mercado más joven y desenfadado. Asimismo, decidieron experimentar con nuevos materiales y diseños⁹.

En 1969, se inauguró la Ciudad de la Porcelana, en la que se encuentran sus oficinas, laboratorios y plantas de fabricación. Ideada bajo un nuevo prisma conceptual, sus instalaciones intentaron combinar la labor artística con el desarrollo personal de sus trabajadores y familiares (la Ciudad ofrece actividades formativas, educativas y lúdicas). Asimismo, comenzaron a incorporar personas discapacitadas a su plantilla⁸.

Durante estos años, la empresa inició su expansión por el territorio nacional e internacional, en particular, en los Estados Unidos de Norteamérica. Una alianza

⁶ "La empresa de «ser» hombre en Juan Lladró Dolz", D. Vicente L. Simó Santonja, Real Academia de Cultura de Valencia, 2010.

⁷ "Pasajero de la vida", D. José Lladró Dolz, Planeta 2002.

⁹ "José Lladró", Wikipedia. org

estratégica con un pequeña empresa dedicada a comercialización de artículos de regalo (Weil Ceramics&Glass) les permitió contar con una estructura comercial en ese país y conseguir con el tiempo una enorme implantación en los Estados Unidos y, posteriormente, en 1973, los hermanos Lladró adquirieron el 50% de la Weil Ceramics&Glass, potenciando su presencia en los Estados Unidos².

En 1974, se incorpora un nuevo logotipo consistente en el perfil de una flor de lis de color azul, emblema de la firma⁸.

Desde sus inicios, Lladró ha tenido una vocación claramente internacional, contando con presencia en Estados Unidos, Canadá, Alemania, Bélgica, Italia, Gran Bretaña, Francia, India, China, Japón, Hong Kong, Singapur y Australia, y establecimientos en las principales ciudades del mundo⁹ (han llegado a contar con más de 10.000 puntos de venta, propios y oficiales). En este sentido, destacan las inauguraciones del Centro Lladró de Beverly Hills y las Vegas, así como del Museo Lladró en Nueva York, en 1988.

El grupo Lladró ha recibido numerosos galardones y reconocimientos a lo largo de su trayectoria (en apartados tan variados como internacionalización, competencia y gestión a marca renombrada), ha estado presente en la Exposición Universal de Sevilla y tiene piezas en la colección permanente del Museo del Hermitage.

2.2. Diversificación

Durante los años setenta se inició un proceso de diversificación con los fondos excedentarios una vez cubiertas las necesidades de reinversión del negocio de la porcelana¹⁰. Así los hermanos Lladró extendieron sus actividades a sectores como el agroalimentario, con fincas en La Mancha o importantes y modernísimas plantaciones de cítricos en Valencia, además de una significativa participación en la importación de cacao Natra, o el inmobiliario, a través de la sociedad Rosa. Asimismo, entraron en el campo de la orfebrería, a través de la firma de alta joyería Carrera y Carrera, así como en el sector vinícola (vinos Torre Oria) o el hotelero (Occidental Hoteles). Con esta orientación, adquirieron también una participación más que simbólica en la explotación del parque temático valenciano Terra Mítica³.

El Grupo de empresas creado por la familia Lladró adoptó una estructura tipo holding. Se constituyó como sociedad matriz, "SODIGEI SOCIEDAD DE DESARROLLO INDUSTRIAL Y GESTION DE INVERSIONES, S.A.", que participaba directamente en el capital de "LLADRÓ COMERCIAL, S.A." (división histórica de la familia que agrupaba tanto el negocio de la porcelana, con sus marcas Lladró y

¹⁰ "Luces y sombras de la empresa familiar", José Lladró Dolz, Planeta, 2010.