

LOS CUATRO SOCIOS ALICANTINOS¹

LOS ORÍGENES Y EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

En 1974, cuatro amigos y compañeros de trabajo decidieron abandonar la empresa en la que trabajaban debido a ciertas diferencias que habían surgido con la nueva propiedad. Uno de ellos, Miguel Morón, se dio cuenta de que, con los nuevos dueños, la empresa no iba a tener la misma trayectoria, así que se lo comentó a tres de sus compañeros, Alfonso Menacho, Serafín Hornado y Francisco Moreno. Fue entonces cuando decidieron establecerse por su cuenta, creando la empresa Distribuciones Alicantinas, S.A. (Dialsa), dedicada a la distribución de productos congelados y perecederos. El Anexo 1 presenta los árboles familiares de los socios en el año 2013.

Los comienzos fueron muy, muy duros. En 1979, con sus ahorros, ellos mismos construyeron su propia nave en la que dormían por las noches para que no les robaran la mercancía que tenían almacenada, ya que carecían de puertas y vigilancia. En aquella época los cuatro socios llegaron a trabajar 16 y 20 horas al día hasta que, por fin, en 1981 la empresa alcanzó plena actividad, vendiendo en el canal de tienda tradicional. Disponían de una persona de plena confianza que se encargaba de la contabilidad y de las relaciones con los bancos. Un día, Miguel, que tenía conocimientos en administración, se dio cuenta de que los ingresos bancarios que figuraban en la cuenta no coincidían con el dinero que él entregaba al contable al volver de la ruta de cobro, por lo que se dirigió al banco y comprobó que la administración no estaba siendo "bien llevada". Fue una situación complicada que se prolongó una semana y que terminó con la salida del contable de la empresa. De un modo natural, Miguel pasó a ocuparse de la administración y a desarrollar labores de gerencia.

En 1985 la empresa en la que trabajaban anteriormente les propuso quedarse con el centro que poseía en Altea, provincia de Alicante, creando así su segunda empresa, Alicantina de Productos Elaborados, S.A., Alproel, con el mismo objeto social que Dialsa. En poco tiempo, consiguieron tener el mismo número de empleados y nivel de facturación que en Dialsa. En este caso, el gerente de la empresa fue Alfonso Menacho.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Bartolomé Alarcón Cuenca y la asistente de investigación Dña. Macarena Selva Morán, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Enero 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.

Los últimos años de los 80 fueron algo más fáciles para los socios ya que desaparecieron gran parte de los competidores, colocándose a la cabeza de la distribución de los congelados y los percederos en su zona.

A finales del año 2000 crearon Productos Elaborados de Alicante, Prodelabal, gracias a la compra de una empresa dedicada a la distribución alimentaria -en suspensión de pagos- que lograron reconvertir tras el acuerdo con los socios. En el año 2003 compraron el grupo Red y comenzaron a franquiciar los supermercados Día integrándose en la marca Día-España. A partir del 2007 comenzó su expansión en Valencia a través de las franquicias. Uno de los momentos más importantes en su crecimiento fue el año 2009, con la compra de cuatro supermercados pertenecientes a Carrefour que abrieron bajo la franquicia de Día. En el año 2012 disponían de 25 tiendas propias, 270 franquicias y más de 750 empleados, cerrando el ejercicio económico con una caída en los beneficios del 6%, cifra inferior a la media del sector, a pesar de la fuerte recesión económica.

Durante los siguientes años, los socios siguieron abriendo empresas como Alcisa, dedicada a la proyección de películas en salas de cine, Prodelabal Informática, S.L., Gestora Alicantina de Marcas, S.L o Frío Altea, S.A. Para todas ellas, siempre mantuvieron la siguiente máxima: *"a las empresas hay que quitarle todo aquello que les sobra"*. Uno de los aspectos que esto implicaba era sacar de ellas el dinero que no necesitaran, dejando nada más el necesario para operar. El Anexo 2 presenta la estructura de todo el grupo empresarial.

EL INICIO DE LOS PROBLEMAS...

En el año 2007 se había producido la separación de uno de los socios, Francisco Moreno. Esta separación se debió a que, desde los orígenes de la empresa, los socios tenían el acuerdo verbal de que sus respectivas esposas no debían opinar sobre la empresa y que sólo podían trabajar en ella aquellos miembros de la segunda generación que estuviesen capacitados para ello y siempre que la empresa lo solicitase. Veintisiete años después, se dieron cuenta de que un acuerdo así no había servido para nada, ya que Francisco se lo había saltado, según el resto de los socios, *"por rencor y envidia"*.

El desencadenante había sido que en el año 2005 se había incorporado a trabajar en la empresa una de las hijas de Francisco y su padre quería que ocupara un puesto de dirección sin tener formación para ello. Posteriormente se fueron incorporando sus hermanos, quienes no supieron llevar a cabo las tareas que tenía asignadas. Anteriormente, Francisco les había dicho a los socios que la empresa únicamente tendría que darlos de alta en el régimen de la Seguridad Social, ya que él sería quien les pagara las nóminas, cosa que finalmente no ocurrió, pese a haberles dado de alta en los puestos de conductor y repartidor respectivamente. Además, Francisco quiso imponer a los socios que, en un futuro, su hija ocupara su puesto tras su jubilación. Serafín, Alfonso y Miguel se enfrentaron a Francisco, quien se lo tomó muy mal. A partir de ahí comenzaron los problemas a nivel empresarial y patrimonial.

Transcurrieron años de pleitos en los que el socio saliente llegó a demandar por la vía penal a Félix Morón, hijo de Miguel y gerente de Prodelabal. Finalmente los cuatro socios llegaron a un acuerdo de separación de las empresas comprándole Serafín, Alfonso y Miguel su participación en las mismas a Francisco. Sin embargo, hasta el año 2013 no se llegó a un acuerdo sobre la separación del patrimonio, por lo que Francisco formaba parte aún de varios bienes. Dicho patrimonio lo formaban bienes inmuebles que habían comprado a título personal entre todos los socios o, entre alguno de ellos y los tenían en régimen de proindiviso². Al ser preguntados Serafín y Alfonso por su patrimonio, respondían que no sabían lo que tenían, pero que sentían una gran alegría y satisfacción por lo conseguido y que su deseo era que la empresa durara muchos años. El Anexo 3 presenta la estructura patrimonial de las familias.

Mirando el futuro, los socios deseaban que no se volvieran a repetir los acontecimientos del pasado, ya que éstos les habían marcado para siempre. Todos coincidían en que lo habían pasado tan mal que no podrían soportar que ocurriera otra vez. Por ello, más que nunca, seguían estando de acuerdo en que solamente pudiesen trabajar en puestos directivos aquéllos familiares que estuviesen sobradamente cualificados para ello. Para cuando ellos no estuvieran, había algunos temas que debían dejar resueltos:

1. Que no hubiera problemas entre la sociedad y sus hijos.
2. Que sus hijos no tuvieran problemas entre ellos al heredar.
3. Que hubiera un representante por socio en los Órganos de Gobierno.
4. Que en la segunda y tercera generación existiera preferencia por entrar a trabajar en la empresa si las aptitudes de la persona eran las adecuadas, no por parentesco.
5. Que el dinero que ellos necesitaran percibir hasta su fallecimiento estuviera resuelto vía rentas -y fuera suficiente- y que sus hijos tampoco tuvieran problemas en el futuro gracias a las rentas.
6. Patrimonialmente, querrían disponer un mínimo del 50% de los dividendos de la sociedad.

Su intención, además de todo lo anterior, era poder vivir de las rentas generadas por el patrimonio sin que ello mermase la capacidad de inversión de las empresas. Les preocupaba enormemente saber qué tendrían que hacer para preparar una buena sucesión tanto fiscal como de la gestión diaria de los negocios, cómo romper los proindivisos para que nadie pudiera dañar a nadie (en caso de que alguien necesitase vender) y si debían adjudicarse cada uno bienes inmobiliarios para tener libertad de venta o debían mantenerlo todo unido y crear una empresa de gestión de activos inmobiliarios. Es decir, crear una empresa que se dedicase al alquiler de los inmuebles. Ver Apéndice I sobre las ventajas fiscales en las empresas familiares.

² Cuando la propiedad de un bien o un derecho pertenece en comunidad a varias personas en común sin división entre los mismos. Ningún miembro puede disponer del bien o derecho si no es por unanimidad, es decir, se necesita el acuerdo de todos los miembros de la comunidad para la venta, alquiler,.. del bien o derecho.