

MUEBLES COSTA: ¿UNA SUCESIÓN FALLIDA?¹

Esa mañana de febrero de 2016 cinco personas se sentaban a la mesa en la Sala del Consejo, en las instalaciones de la empresa Muebles Costa. Se trataba de don Vicente Costa (80 años) y sus tres hijos, Vicente (56), Javier (50) y Amparo (47). El único integrante de la reunión que no era accionista ni perteneciente a la familia Costa era Don Saturnino Ferrer, abogado de confianza de la familia, que asistía a la reunión en su calidad de secretario de la Asamblea. El ambiente era tenso debido a que en los últimos meses se habían producido diversos roces entre algunos de los miembros de la familia, en especial entre don Vicente y su hijo mayor Vicente, que era el Director General de la empresa. La reunión se había convocado urgentemente a petición de don Vicente, como Presidente de Muebles Costa, S.A., y el único punto del orden del día era la sustitución del Director General de la compañía.

Don Vicente, como era habitual en él, no se anduvo por las ramas y planteó directamente el asunto que les ocupaba. En su opinión, la actuación de Vicente como Director General había sido claramente deficiente en los últimos años y sólo el amor que sentía por su hijo le había impedido plantear su sustitución anteriormente. Otra razón que le había frenado había sido la situación de peligro extremo, con amenaza de quiebra, por la que había discurrido la empresa en los últimos años. El acuerdo de financiación recientemente alcanzado les daba un respiro y permitía a la empresa tomar un nuevo rumbo. Según él, tenía que ser otra la persona que liderara la empresa en la nueva etapa.

Tras don Vicente intervino su hijo Javier en defensa de su hermano mayor, argumentando que estaba claro que la labor de Vicente había sido crucial tanto en el desarrollo de la empresa en el pasado como en las gestiones que les habían sacado de

¹Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por D. Manuel Domínguez de la Maza con la supervisión del profesor Jorge Bernal González-Villegas para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © agosto 2017, 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. 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 email a la dirección casos@santelmo.org.

la crisis. En su opinión, la mayoría de los problemas por los que la empresa había pasado eran debidos a la crisis estructural del sector del mueble y en especial al hundimiento de la burbuja de la construcción en España. *“No creo”, dijo, “que ningún otro Director General hubiera conseguido mejores resultados durante estos años y no me parece en absoluto que Vicente se merezca esto”.*

Mientras se producía esta intervención de Javier, Vicente Costa miraba con semblante triste y cansado desde el otro extremo de la mesa. Durante muchos años había trabajado por la empresa con todas sus fuerzas y había aprendido mucho de su padre. Desgraciadamente, en los últimos años el esfuerzo de enderezar la marcha negativa de Muebles Costa y las diferencias con su padre habían conseguido agotarle y habían enrarecido la relación.

Su hermana Amparo, que trabajaba en la empresa como Directora de Marketing, también parecía entristecida y miraba alternativamente a su padre y a su hermano mayor. Ella tampoco había pensado hasta entonces que fuera necesario cambiar de Director General y no entendía el propósito de aquella reunión. Cuando le tocó el turno de palabra lo primero que hizo fue preguntarle a su padre: *“¿Y quién crees tú que debe ser el próximo Director General?”*

Su padre la miró muy sereno y le contestó: *“Mi yerno, tu marido Antonio”.*

Entre los tres hermanos Costa se cruzaron miradas sorprendidas. Amparo hizo gestos ostensibles a sus hermanos de que ella no sabía nada de aquella propuesta.

Don Vicente se dedicó durante los siguientes minutos a explicar las razones por las que pensaba que su yerno Antonio Fernández debía ser el próximo Director General. Al final de su exposición sugirió que se votara la propuesta. Don Saturnino sometió la propuesta a votación y les recordó los porcentajes de voto que cada uno de ellos representaba. A favor de la sustitución de Vicente como Director General votó don Vicente que ostentaba el 40% de las acciones. En contra de la propuesta votaron Vicente y Javier que poseían cada uno un 20% de las acciones. Las restantes acciones eran propiedad de Amparo, que con cara preocupada miraba a todos los presentes sin saber qué hacer.

ANTECEDENTES

Muebles Costa era una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles situada en un polígono industrial en las afueras de Alicante. Fue fundada en el año 1975 por dos hermanos: Vicente (nacido en 1935) y Luis (1938). Eran hijos de unos agricultores oriundos de un pueblo de la provincia. Don Vicente estudió Ciencias Químicas en Valencia y trabajó durante años en una empresa de fertilizantes. En 1975 decidió instalarse por su cuenta y con unos ahorros, unidos al importe obtenido por vender unos terrenos más un préstamo del banco, creó la empresa junto a su hermano Luis.

Los principios no fueron fáciles pero la buena gestión de los hermanos y el desarrollo económico y demográfico de España en aquellos años les permitieron mantener una tendencia de ventas creciente (Anexo 1). Los dos hermanos eran personas inteligentes y trabajadoras y se complementaban bien. Desde el principio se repartieron las tareas: don Vicente se orientó a la administración y a las fábricas y su hermano se encargó de las relaciones con clientes y las ventas. El sector de fabricación de muebles exige fuertes inversiones en maquinaria, por lo cual durante años debieron reinvertir la mayoría de los beneficios. Diez años después de su fundación, Muebles Costa alcanzó unas ventas de 44 millones de euros y disfrutaba de muy buena reputación en el sector, como empresa seria y con un producto de calidad.

Fue por entonces cuando la segunda generación comenzó a incorporarse a la empresa. El primero en hacerlo fue Vicente, el hijo mayor de don Vicente que había nacido en 1960. Vicente estudió Químicas en Valencia, igual que su padre, y comenzó a trabajar en la empresa poco después de graduarse y realizar el servicio militar. Desde su incorporación a Muebles Costa, Vicente se centró en la producción, ya que disfrutaba trabajando en las fábricas y experimentando con la maquinaria. La entrada de Vicente liberó a su padre de muchas tareas técnicas y le permitió dedicarse a su labor de Director General como claro líder de la empresa. Vicente era considerado por sus colaboradores como una persona analítica y conciliadora. Desgraciadamente, la relación con su tío Luis siempre fue problemática y los roces fueron frecuentes. En opinión de Vicente, desde el departamento comercial se prometían plazos de entrega que luego las fábricas no podían cumplir. Por su parte Luis Costa se quejaba habitualmente de que su sobrino era poco flexible.

En 1990, Vicente tuvo la iniciativa de instalar una línea de fabricación de muebles de jardín que resultó un éxito instantáneo y permitió elevar rápidamente las ventas. El producto obtuvo tanto éxito que en 2015 representó casi un 40% de la facturación. Por otra parte, la gestión de las fábricas de la empresa mejoró de manera notable desde el momento en que Vicente se hizo cargo del Departamento de Producción tras jubilarse el antiguo Jefe de Fábrica, un directivo no familiar que había estado con la familia Costa desde la fundación de la empresa.

Don Vicente era un hombre con las ideas muy claras respecto a la necesidad de que sus hijos se formaran para realizar su tarea profesional en la vida y siempre les animó a que estudiaran. Su hermano Luis no puso tanto interés y ninguno de sus hijos estudió una carrera. A principios de los años 90, Javier, el segundo de los hijos de don Vicente, estaba terminando sus estudios de Económicas. Ante la perspectiva de la incorporación de su sobrino Javier y visto que la relación con su sobrino Vicente no era muy buena, Luis Costa habló con su hermano y decidieron separarse amistosamente. Luis vendió su parte del negocio a don Vicente, con una cláusula de no competencia aplicable durante cuatro años. La empresa tuvo que endeudarse considerablemente para recomprar las acciones de Luis.