

GRUPO ALDOMER¹

Una tarde de septiembre de 2020, en la zona más tranquila de un amplio salón de un hotel de Sevilla, se encontraban reunidos Carlos Domínguez Merino y José María Domínguez Ibáñez, presidente y director general del Grupo Aldomer. Ambos, tío y sobrino, eran miembros de la familia propietaria y pertenecientes a la tercera y cuarta generación respectivamente. Con ellos se encontraba Luis Álvarez, asesor y amigo de la familia.

“Es necesario llegar a un acuerdo. La empresa lo necesita”, comentaba Carlos enérgicamente. *“Si no lo hacemos, tarde o temprano, también la familia se resentirá”.*

José María, sosegado, le respondió: *“Nosotros lo tenemos claro y estamos dispuesto a apostar por ello. Esperemos que este no sea otro intento baldío”.*

Carlos replicó enseguida: *“José María, aquí estamos con Luis, que es de la confianza de todos. Fijemos las reglas del juego y dejémosle trabajar. A ver a dónde llegamos”.*

Luis comenzó entonces a enumerar las ideas fundamentales que debían servir como marco de referencia para culminar el proyecto con éxito, con la finalidad de comprobar que eran asumidas por los dos representantes de las cuatro ramas familiares. El proyecto, al que la familia llamó *Operación Poda*, pretendía realizar una profunda transformación accionarial que dotara al grupo del adecuado reparto de la propiedad para seguir creciendo y dar la oportunidad a los familiares de adecuar su patrimonio a sus circunstancias concretas.

Los tres tenían una idea clara: tras 107 años de historia, esta familia empresaria y centenaria seguía enfrentándose a retos totalmente nuevos. Desafíos que tendrían que resolverse como habían hecho siempre: buscando lo mejor para la empresa y para la familia, con generosidad y justicia.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Bartolomé Alarcón Cuenca y Macarena Selva Morán, 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 © octubre 2021. 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 San Telmo Business School. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

HISTORIA Y ANTECEDENTES

El origen de la empresa familiar se remontaba a 1914, año en que Fernando Domínguez Alfaro se convertía en fabricante de productos cerámicos en hornos tipo botella. Tenía una mentalidad empresarial muy avanzada para la época, así que después de haber trabajado algunos años en la fábrica de loza y porcelana de La Cartuja-Pickman de Sevilla, decidió establecerse por su cuenta, aplicando los conocimientos adquiridos a la producción de artículos con una tecnología similar: tuberías, azulejos, envases de cerámica, etc. En los años veinte comenzaron a fabricar tuberías de gres para la canalización de agua en la ciudad de Sevilla, aislantes cerámicos para la electrificación y crisoles de grafito para fundiciones. Gracias a este giro industrial, la empresa se vio sorprendida por una fuerte demanda que supo aprovechar.

En 1934, Fernando Domínguez Franco (apodado por todos *Bobo*) comenzó a colaborar con su padre en el negocio, creándose la sociedad Refractarios F. Domínguez, aprovechando que padre e hijo coincidían en nombre y primer apellido. Él fue el verdadero artífice de la que sería, años más tarde, Refractarios Alfran ya que su incorporación en plena II República Española supuso la evolución del negocio de la cerámica hacia la fabricación de materiales refractarios².

Durante la guerra civil, fue la única fábrica de estos materiales en la *zona nacional* en Sevilla y, aunque fueron años muy difíciles, la familia supo mantenerse al margen de conflictos políticos. Al acabar la guerra, en 1939 y con veinticinco años, Bobo sucedió a su padre en la gerencia de la empresa, aunque se mantuvo la composición accionarial a partes iguales. El Anexo 1 refleja el árbol genealógico de la familia Domínguez en 2021, así como una fotografía de la familia.

A principios de la década de los sesenta, se incorporó al departamento administrativo de la empresa la tercera generación: primero el hijo mayor de Bobo, Fernando y en 1964, José María. Al liberarse de tareas gracias a la incorporación de sus hijos, y respaldado por los buenos resultados empresariales, Bobo acometió una diversificación patrimonial creando en 1966 la empresa IPSA, Inmobiliaria Patrocinio, S.A., cuya historia se refiere brevemente en el Apéndice I.

En diciembre de 1985, se constituyó Refractarios Alfran, como sociedad anónima. Un año más tarde, en octubre de 1986, se incorporó Carlos, tercer miembro de la tercera generación, que era ingeniero industrial y había trabajado durante catorce años en otras empresas ajenas a la familia. En aquel momento, la composición accionarial de Alfran quedaba compuesta de la siguiente manera: Fernando Domínguez Franco, que poseía el 20% y sus cuatro hijos el resto, a partes iguales.

² Los productos refractarios son materiales de base mineralógica que soportan, al menos, 1.400 °C de temperatura y se utilizan en instalaciones industriales para la obtención de hierro, acero, aluminio, cobre, cemento, refinados de petróleo, energía, cerámica y vidrio, entre otros.

PERIODO 1997-2012

Refractarios Alfran, la empresa industrial de la familia Domínguez, comenzó a crear un equipo directivo ajeno a la familia en 1997 y confeccionó su primer protocolo familiar en 1999. Tras su firma por todos los miembros de la familia en el año 2000, se nombró director general a Carlos Domínguez Merino, se establecieron las políticas de reparto de dividendos y comenzó a funcionar el Consejo de Administración, inicialmente compuesto solo por familiares. En el año 2003 se creó el Grupo Aldomer. A finales de 2012, el Consejo había evolucionado y estaba compuesto por ocho miembros: cuatro de la familia, tres ajenos a ella y un secretario letrado no familiar (sin voz y sin voto).

El Anexo 2 presenta los principales datos económicos desde 1995 a 2012, mostrando el crecimiento, la dimensión y diversificación de la compañía, que en poco tiempo pasó de ser una empresa que fabricaba ladrillos refractarios, y los comercializaba en la región de Andalucía, a ser un grupo diversificado tanto en la línea de refractario (si bien con una profunda conversión a los servicios) como en los negocios en torno a soluciones industriales ligadas a la temperatura. En 15 años, su área de influencia comercial pasó de una parte reducida del territorio español a todo el territorio nacional, y a exportar a más de 20 países, lo que suponía el 70% de su facturación como muestra el Anexo 3 (resumen de las ventas de productos y servicios a nivel nacional e internacional). Contaba además con filiales en 5 países.

Todo ello le permitió salir fortalecida de la crisis de 2008, con mejores resultados que antes de ella y una posición competitiva de absoluto liderazgo. Por su parte, la patrimonial IPSA seguía creciendo vía adquisición de inmuebles. Se mantenía al margen de los riesgos derivados de la actividad de Refractarios Alfran, no existiendo avales cruzados entre ambas.

AÑO 2013: PROYECTO CAMBIO DE ETAPA

En el año 2010 se produjo el nombramiento de José María Domínguez Ibáñez (cuarta generación) como director general del Grupo Aldomer, S.L. Según estaba fijado en el protocolo, debían existir tres años de solapamiento para el traspaso de la dirección general, por lo que a finales de 2013 se producía la retirada de Carlos como consejero delegado ejecutivo, líder de la tercera generación y partícipe fundamental en el desarrollo de la empresa y la familia desde mitad de los años 80. Con la salida de Carlos de la gestión de la empresa para ser presidente ejecutivo del consejo de administración, todas las tareas ejecutivas quedaron en manos de la cuarta generación.

Para llevar a cabo este proceso de relevo, en 2013 la familia contactó con Luis Álvarez, quien en 1999 les había ayudado a redactar su protocolo familiar. La idea inicial era modificar dicho documento en los artículos puntuales que fuesen necesarios. Sin embargo, tras una reflexión conjunta llevada a cabo por Luis y la familia, aparecieron otros aspectos que se consideraron relevantes.