

REFRACTARIOS ALFRAN¹

Carlos Domínguez Merino, consejero delegado del Grupo Aldomer y José María Domínguez Ibáñez, director general del Grupo, se encontraban preparando la reunión anual que la familia Domínguez celebraba desde 1999, año en que redactó su Protocolo Familiar.

Reflexionaban sobre lo que habían vivido en los últimos 25 años y les parecía mejor que el mejor de sus sueños. Habían pasado de ser una empresa regional y monoproducto que facturaba 720.000€ a un grupo diversificado e internacionalizado que había superado en 2011 los 30 millones de euros. Aunque, sin duda, lo que más increíble les parecía era haber sobrevivido en un sector tan complicado como el producto refractario.

Inconscientemente, fruto de la preocupación que ambos compartían, la conversación se fue centrando en el futuro: ¿qué tipo de empresa sería la que dejaran a la quinta generación? Sólo la mención de sus hijos y nietos les hizo volver de inmediato a la realidad, a las dificultades y duros momentos que estaban viviendo desde el año 2008.

En ese momento, Carlos dijo: *“José María, la internacionalización ha sido nuestra salvación. De ningún modo habiéramos podido sobrevivir con la drástica caída del mercado español.”* A lo que su sobrino respondió: *“Sí, pero ¿podría ser también nuestra caída? Ya hemos cometido varios errores y ahora sabemos que es un proceso que requiere de muchas inversiones y un periodo de retorno de varios años”.*

Carlos replicó: *“No tenemos otro camino. La internacionalización es siempre un riesgo, pero un riesgo necesario e imprescindible, hoy por hoy, para la supervivencia de la*

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

empresa española". José María zanjó la cuestión: *"Estoy totalmente de acuerdo contigo, pero debemos afinar más, y no solo en la selección de países y el modo de implementarnos. Se trata sobre todo de la ejecución. Debemos ser eficientes"*.

Se produjo entonces un prolongado silencio en el que ambos se quedaron pensando... José María imaginaba dónde le tocaría vivir con su familia dentro unos años.

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 de tecnología similar: tuberías, azulejos, envases de cerámica, etc.

En los años veinte, comenzaron a fabricarse tuberías de gres para la canalización de agua de la ciudad de Sevilla, aisladores cerámicos para la electrificación y crisoles de grafito para fundiciones, por lo que la empresa se vio sorprendida por una fuerte demanda que supo aprovechar.

En 1934, Fernando Domínguez Franco, comenzó a colaborar con su padre en el negocio, creándose la sociedad Refractarios F. Domínguez, aprovechando que ambos, padre e hijo, coincidían en nombre y apellido. Él fue el verdadero artífice de la que sería, años más tarde, Refractarios Alfran, ya que su incorporación en plena España republicana supuso el cambio del negocio de la cerámica hacia la fabricación de materiales refractarios². Durante la guerra civil, fue la única fábrica 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, Fernando Domínguez Franco sucedió a su padre en la gerencia de la empresa, aunque se mantuvo la composición accionarial a partes iguales. El Anexo 1 muestra la placa que lucía en la puerta de la fábrica en 1934. El Anexo 2 refleja el árbol genealógico de la familia Domínguez.

A principios de la década de sesenta, se incorporó al departamento administrativo de la empresa el hijo mayor de la tercera generación, Fernando y en 1964 José María, alternando media jornada de trabajo y los veranos con sus estudios de perito industrial químico, hasta que, en 1966, se incorporó a tiempo completo. Al liberarse de tiempo gracias a la incorporación de sus hijos y con los buenos resultados empresariales, D.

² Los productos refractarios son aquellos 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.

Fernando acometió la diversificación patrimonial creando la empresa IPSA, Inmobiliaria Patrocinio, S.A., cuya historia se recoge 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 aquél 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.

EL NEGOCIO INDUSTRIAL DE ALFRAN

En sus inicios, Alfran era una empresa pequeña; 16 trabajadores, 120.000.000 ptas. (720.000€) de facturación en 1986 y un único producto, ladrillos refractarios sílico-aluminosos que se vendían principalmente para la industria siderometalúrgica de Andalucía. El Anexo 3 presenta la evolución de la plantilla de Alfran desde 1985 hasta el año 2011.

A mediados de los ochenta, España sólo se disponía de chamota asturiana³ como materia prima, (unas arcillas que contenían el 40-45% de alúmina, rica en sílice e hierro, y que se calcinaban a unos 1400°C). Posteriormente, se comenzó a trabajar con bauxita, una mezcla de minerales en la que destacaba el óxido de aluminio (casi el 90%). El problema de la bauxita era que el 85% de la producción mundial se utilizaba para la obtención de aluminio y el 15% restante, para la fabricación de refractarios y en España no había bauxita. La principal fuente mundial era China, que años más tarde se convertiría en el suministrador monopolístico de este mineral cuando una compañía china compró la mayor empresa de bauxita de Brasil para cerrarla y eliminar competencia.

La situación era peligrosa porque China, además del problemático suministro, progresaba rápidamente en su integración industrial y había empezado a inundar Europa con sus propios materiales refractarios, con una clara política de *dumping*. En palabras de José María: *“un efímero y parcial arancel de la Unión Europea contrarrestó esta competencia desleal desde 2005 a 2011 pero, al poco tiempo, las poderosas empresas europeas de refractarios, alemanas y austriacas, se establecieron en China y determinaron, a su conveniencia, la desaparición del arancel”*. El mercado se había hecho muy difícil, con precios a la baja, que hacían casi inviables los procesos industriales de los refractarios en España.

³ Es un material formado por la cocción a alta temperatura de una arcilla refractaria. Después de ser cocido se tritura para utilizarlo como material en la masa de arcilla. Prácticamente, toda la producción nacional se encontraba en Asturias.