

FAMILIA MUÑOZ ALCÁZAR (A): LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR¹

Juan: *“Este fin de semana nos veremos todos en casa. Mamá cumple 77 años”.*

Alberto: *“Sería una buena ocasión para poner encima de la mesa lo que hemos estado comentando estos días sobre cómo sentar las bases para llevar a cabo la sucesión en los negocios familiares”.*

Juan: *“La verdad es que no me apetece mucho. Si no estamos todos conformes, papá se va a molestar y su reacción será no cambiar nada... No sé; quizás, antes de plantearlo, los tres hermanos deberíamos ponernos de acuerdo”.*

Alberto: *“Tienes razón, es el momento de hacer una reflexión conjunta pues los tres hermanos nos llevamos bien, nuestro liderazgo no está en discusión, los negocios están empezando a sobreponerse de los años malos de la crisis y, lo principal, papá sigue teniendo la cabeza lúcida”.*

Juan: *“Tenemos que hablar con Carmina y no sé cómo encajará la idea de que cada uno de nosotros tenga la mayoría en la propiedad del negocio que dirige, aun cuando se le ofrezca la mayoría en la empresa de inmuebles en alquiler, un negocio sin riesgo, o una compensación con el dinero de la venta de algún inmueble”.*

Alberto: *“Nuestros padres siempre han querido que su participación en los negocios familiares se reparta por igual entre los tres hermanos. Y Carmina piensa lo mismo”.*

Juan: *“Porque piensan, y nosotros coincidimos, que si estamos los tres unidos los negocios serán más fuertes. Sin embargo, esto no tiene que significar que tengan que dejarnos a todos lo mismo”.*

Alberto: *“No sé si sabes que nuestros padres, después de hablar con Damián (su abogado de confianza) han modificado su testamento para mejorar a Carmina y que recupere la participación que vendió del negocio cuando necesitó dinero. ¡No me parece justo!”.*

Juan: *“No lo sabía, pero es comprensible, aunque para nosotros no tenga lógica. Quizás, entonces, deberíamos haber buscado otra solución y Carmina habría valorado nuestro apoyo”.*

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 © agosto 2018, 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.

Alberto: *“¿Cómo le va a Carmina en su nuevo puesto? La iniciativa de su incorporación al negocio partió de mamá, quien consideró que después de quedarse viuda era bueno para ella que trabajase y así, además de ocupar su tiempo, conocería el negocio”.*

Juan: *“Carmina, aunque no había trabajado antes, desde su incorporación ha mostrado mucho interés en conocer el negocio, preguntando qué hace cada departamento. Sin embargo, no ha cuajado en la actividad comercial y se han generado problemas en la gestión. Su falta de formación y experiencia, unida a que hace notar su condición de propietaria, ha hecho que su encaje no haya sido fácil.*

Tampoco su retribución ha ayudado pues, por sus necesidades, es superior a la de sus compañeros que tienen más experiencia y mejores resultados. Espero que con su incorporación al departamento de Marketing todo mejore y se reduzca la tensión, pues tendrá mayor autonomía; dependerá más de la marca y menos del director”.

Alberto: *“Carmina es inteligente y si no encuentra un lugar en el que se sienta cómoda, desconfiará y creará que queremos apartarla”.*

Juan: *“Lo que realmente está causando desconfianza es nuestra forma de dirigir los negocios a nuestro cargo, como si fuésemos propietarios únicos comentando solo, y no siempre, las decisiones importantes de inversión o financiación”.*

Alberto: *“Nuestros padres me han manifestado que las decisiones de los negocios, que no sean del día a día, las deberíamos consensuar entre todos. Su preocupación, y sobre todo la de mamá, es que Carmina se quede al margen”.*

Juan: *“Y no les falta razón. Antes, cuando papá estaba en la gestión, había más diálogo. Todos sabíamos lo que pasaba en los negocios. Ahora la falta de comunicación y de conocimiento está empezando a generar desconfianza”.*

Alberto: *“Si, hay cosas que cambiar, pero, en estos momentos, lo urgente es resolver la sucesión. Luego podemos plantearnos más cambios. La alternativa sería esperar y luego, cuando heredemos, intercambiarlos las participaciones para que cada uno tenga la mayoría del negocio que dirige”.*

Juan: *“Es una posibilidad, pero si la solución es esperar a heredar hay muchas incertidumbres... Me parece más correcto plantearlo ahora, de forma directa y clara, para que digamos lo que pensamos, lo que nos inquieta, y busquemos puntos de encuentro.*

Mi preocupación está en la próxima generación y no quiero dejar este problema a nuestros hijos. Hay que dar ejemplo, estableciendo unas reglas claras, cambiando nuestra forma de dirigir y de rendir cuentas. Hay que profesionalizar la gobernanza de los negocios y ser más transparentes si queremos mantener la confianza a largo plazo”.

Alberto: *“¿Cómo lo hacemos?”.*

Juan: *“Creo que para abordar este proceso tenemos que buscar un experto en el que confiemos los tres hermanos para que nos dé su visión desde fuera, nos aporte ideas y soluciones”.*

* * *

LA FAMILIA²

Los padres

José María Muñoz Alcázar (D. José) nació en Murcia el 30 de abril de 1937 y, aun cuando siempre ha sido un apasionado del campo y los caballos, las circunstancias le llevaron a estudiar ingeniería técnica industrial. Se casó con Carmina en régimen de gananciales. De dicho matrimonio nacieron tres hijos: Juan (1960), Alberto (1963) y Carmina (1966). Desde 1965 el matrimonio vivía en Almería.

Juan

Vivía en Murcia y se licenció en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Compaginó los estudios con su participación como profesional del tenis (1977-1987); cosechó numerosos títulos y llegó a formar parte —en la cumbre de su carrera— de la selección española en la Copa Davis. Cuando finalizó su etapa como deportista profesional decidió atender la llamada de su padre y comenzó a trabajar en la empresa familiar.

En la actualidad dirige el negocio familiar en las provincias de Murcia y Alicante. Está casado en régimen de separación de bienes y tiene tres hijos; el mayor, Juan Ignacio (1987), es licenciado en Derecho y Administración de Empresas por la Universidad de Comillas-ICADE y desde hace siete años trabaja en una consultora de reconocido prestigio en Madrid. Su padre no dejaba de insistirle para que se incorporase al negocio familiar, pero, aunque le apetece mucho la idea, se resiste pues su experiencia profesional le aconseja no incorporarse mientras no se aclare la situación de la propiedad y gobernanza de los negocios.

José María (1989), el segundo, es un espíritu libre y nunca le han interesado los asuntos materiales —y menos, los empresariales—. Cuando finalizó la licenciatura de Medicina se incorporó a “Médicos sin Fronteras” y, desde entonces, ha estado en varios países del Tercer Mundo. En estos momentos se encuentra en Siria. Fernando (2010), el pequeño, está en el colegio.

Alberto

Vivía en Almería y se diplomó en Empresariales por la Universidad San Pablo-CEU. Se encarga de la dirección de los negocios familiares en la provincia de Almería. Está casado en régimen de separación de bienes y tiene dos hijos. Fuensanta —su cónyuge— desde antes de su matrimonio, realiza tareas administrativas en el negocio familiar.

Gonzalo (1988), el hijo mayor, aun cuando ha mostrado interés por conocer los negocios de la familia, decidió estudiar Farmacia en Madrid. Ahora lleva una oficina de farmacia —en El Ejido (Almería)— que había adquirido con la ayuda de su padre y con un préstamo bancario avalado también por él.

José Alberto (1991), el pequeño, licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la misma universidad que su padre, ha mostrado siempre verdadero interés por trabajar en el negocio familiar. No obstante, su padre le obligó a seguir los pasos de su

² En el Anexo 1 se describe la composición de la familia Muñoz Alcázar.