

MATÍAS ÁRBOL: A VUELTAS CON EL FUTURO DE LA EMPRESA¹

INTRODUCCIÓN

En una mañana anormalmente calurosa del mes de abril sevillano de 2024, Juan Ramón Árbol, director general y copropietario con sus tres hermanos² de la empresa familiar Matías Árbol, S.L.³, viendo desde su despacho el trasiego de camiones que salían de sus instalaciones, se sentía orgulloso de lo que su familia y él personalmente habían logrado para la supervivencia, crecimiento y profesionalización de su empresa en los últimos años. No había sido fácil, pero ahí estaban los frutos.

Consciente del tiempo que requiere madurar las ideas y ponerlas en práctica, Juan Ramón, a sus 59 años, estaba seguro de que había llegado el momento de que las conversaciones con sus hermanos en torno a la continuidad de su empresa debían empezar a ser un tema de trabajo formal y sistemático en las reuniones de su consejo de dirección/administración; había que idear, planificar, documentar y llevar a cabo un plan razonable y posible. Creía tener claro que la siguiente generación⁴ no quería trabajar en la empresa y dudaba sobre si querrían o podrían llegar a ser buenos dueños. Así las cosas, consideraba que en su posible ecuación de futuro también debía estar la alternativa de la venta del negocio en la modalidad que fuese más conveniente. Sin dejar de pensar en ello, Juan Ramón decía:

“La empresa funciona razonablemente bien y su futuro parece estar asegurado con nosotros, pero hay que prepararla para un proceso de sucesión o para un proceso de venta. Por eso tenemos aún muchas cosas que hacer en la profesionalización y estructuración de la empresa para darle vida propia, si los hermanos queremos jubilarnos a una edad razonable”.

¹ Caso de la División de Invesitación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Isauro López Polo para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © junio 2025. 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 Fundación 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 correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Matías, José y David Árbol

³ <https://www.matiasarbol.com/>

⁴ Ver árbol genealógico en el Anexo 1

HISTORIA Y HECHOS PRINCIPALES

El negocio familiar nace en Bailén, provincia de Jaén, a finales de los años setenta del siglo XX. Matías Árbol padre trabajaba como camionero independiente que vendía, en Sevilla y Huelva, ladrillos, baldosas rústicas y tejas árabes que compraba en las cerámicas de Bailén y alrededores. Completaba su negocio con portes de retorno a su lugar de residencia de diversos materiales necesarios en su zona de influencia; se esforzaba para proporcionar a su familia un nivel de vida razonable que permitiese estudiar una carrera a todos sus hijos.

Los primeros pasos

En 1983 su hijo mayor, Matías, deja los estudios con 18 años. En ese momento Matías padre decide cambiar de profesión y de residencia. Vende el camión de transporte; alquila una nave de 400 m² en Camas, Sevilla; compra un camión de reparto; y, con la ayuda de su hijo mayor, se convierte en almacenista de materiales de construcción.

En 1984 José, tercer hijo de Matías, deja los estudios sin terminar el bachillerato. Por eso la familia amplía el negocio y compra una nave de 1.500 m².

En 1985 un impagado importante de una empresa constructora con buenas referencias bancarias da al traste con la sociedad limitada desde la que operaba Matías. Con lo poco que pueden salvar de la empresa, los cuatro hijos constituyen una nueva sociedad limitada para dar continuidad al negocio familiar. En esta ocasión con el firme propósito de asegurar toda la venta con una compañía especializada en riesgos comerciales para no volver a tener problemas de impagados.

En 1987 Juan Ramón, mellizo de Matías, termina su carrera de empresariales y se incorpora a la empresa. Compra el primer ordenador de la compañía y se hace cargo de la administración y las finanzas. En esa época Matías padre se dedica a la venta; Matías hijo, a la venta y atención a clientes; y José, al almacén.

De 1987 a 1992 las cosas van viento en popa: contratan a cinco personas, compran una nave anexa, un terreno cercano, dos camiones para reparto y tres tráileres, con los que se retoma el negocio de transporte para terceros.

La crisis de 1993 produce una reducción de ventas superior al 20%. Las cuentas se sanean y equilibran con una drástica reducción de gastos y ajustes de plantilla. Y se inicia la retirada de Matías padre de la primera línea de responsabilidad del negocio.

Entre 1994 y 1995 empieza la recuperación de la empresa Matías Árbol por la disminución natural de la competencia, la intensificación de la labor comercial y el crecimiento del negocio de transporte. Luego vendría la recuperación general del sector.

Juan Ramón, buscando una visión más amplia de la dirección de empresas, participa en 2001 en un curso de dirección para empresarios. Al año siguiente su hermano Matías seguirá el mismo curso. Fruto de esa formación, empiezan el año 2003 confeccionando su primer presupuesto formal, centrado en la cuenta de resultados y elaborado como evolución natural de datos históricos (ver procedimiento en Anexo 2).

Matías Árbol padre, transportista de toda la vida, ve que la empresa de materiales de construcción se podía complementar con un negocio de transporte. En 2005 deciden entonces ampliar la flota de camiones y montar su propia agencia de transportes; fichan a un vendedor especializado y a David Árbol que, después de estudiar Historia del Arte y trabajar como profesor interino en Huércal-Overa (Almería) y Algeciras (Cádiz), se incorpora a la empresa familiar. En esta ocasión se busca que la empresa de transportes tenga vida propia, con independencia de la actividad que pudiera hacer para la empresa de materiales de construcción —aunque inicialmente significó una parte importante del trabajo.

En 2006 la empresa se incorpora al grupo BigMat⁵, para reforzar la gestión de compras, tener mejores precios y una organización en la que mirarse para llevar mejor su negocio. En 2008, aprovechando una permuta urbanística, se construye una nueva nave con 6.500 m², con vistas al crecimiento futuro. La operación se financia con un préstamo hipotecario de dos millones de euros, que se espera poder pagar cómodamente en quince años. La construcción se termina en diciembre de 2008 y se ocupa en enero de 2009.

La crisis que cambia las cosas

Justo en ese momento, comenzó la crisis económica y, con ella, el descenso drástico de las ventas. A partir de entonces empezaba una lucha titánica de economía de guerra para sobrevivir. Sin renunciar a la filosofía de no vender nada a crédito que no esté asegurado por una compañía especializada, pagaban puntualmente a los proveedores, cumplían los compromisos de pago con los bancos, prescindían de las ventas que no eran seguras y concentraban sus esfuerzos en reducir al límite la plantilla y todos los gastos —incluidos los salarios, los suyos también. Hasta los gastos más insignificantes se redujeron como dura práctica ineludible. Por supuesto, las inversiones se ajustan al mínimo imprescindible. La situación llegó a ser realmente insostenible: las ventas seguían bajando, trabajaban de sol a sol, con equipamiento apenas mantenido, con menos personal del necesario y con un salario exiguo para ellos.

⁵ BIGMAT (https://www.bigmat.es/almacenes-de-construccion-BIGMAT_IBERIA). Una asociación de empresas distribuidoras de materiales de construcción, ferretería y bricolaje, aunando experiencias, conocimientos y capacidad de compras y ventas. En España, en 2006, el grupo ostentaba en torno al 7 % de la cuota de su mercado.