

**JUAN CARMONA BÉJAR.** Director general de Inquiba

# «La voluntad y compromiso de la familia son claves»

## GUAREÑA

**Redacción.** Inquiba es una empresa referente en el sector de la marca del distribuidor y de las marcas líderes en las categorías de limpieza del hogar, cápsulas con Icap e higiene personal con Ibell. Cuenta con una capacidad de producción de más de 300.000 toneladas/año y abarca todas las fases del proceso productivo desde la formulación hasta el envasado y almacenamiento de los productos.

—¿Cuáles son las diferencias principales entre la empresa original y la actual?

—La principal diferencia son los medios técnicos y el crecimiento de los últimos años que nos han hecho alcanzar un nivel muy alto de especialización y profesionalización. Pero el germen original, si hablamos de los valores que nos han transmitido los fundadores como son honradez, entusiasmo, compromiso, sacrificio... es exactamente el mismo. Es parte de nuestra cultura empresarial e intentamos trasladarlo a la organización a lo largo del tiempo. Es lo que nos ha permitido gestionar la incertidumbre y adaptarnos a un entorno que no para de cambiar.

—¿Cuál cree que ha sido la clave que les ha permitido sobrevivir?

—La firme voluntad de los fundadores de darle continuidad al proyecto familiar a través de sus hijos e hijas y su objetivo de seguir un proceso de sucesión ordenado, que nos ha servido para profesionalizar la empresa y rodearnos de un equipo de colaboradores excelentes.

—¿Qué le empujó a continuar con el negocio familiar y no desviar su camino hacia otro sector?

—Inquiba la fundaron mis padres en un entorno rural donde no existía tejido industrial ni prácticamente comunicaciones. Junto con mis hermanos he estado ligado a su actividad desde que, siendo unos niños, mis padres nos hacían pasar los veranos trabajando allí. Hemos pasado, ellos sobre todo, circunstancias muy complicadas, muy difíciles. Era un niño y recuerdo cómo mis padres, después de un incendio que lo destruyó todo, tuvieron que volver a empezar a construir de nuevo un negocio desde las cenizas. Viví aquel momento y aprendí que, con mucha ilusión, mucho trabajo e ingenio, se puede cambiar el curso de los acontecimientos. Cuando vives la empresa con tanta intensidad, a través de sus fundadores, sin darte cuenta acabas involucrándote al 100%. Asumes la responsabilidad de darle continuidad al proyecto familiar y no buscas otras alternativas.

—¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta su sector?

—Es un sector muy competitivo, con sobrecapacidad, con un nivel de concentración de clientes muy alto, con proveedores multinacionales que te imponen sus precios de venta, con



Juan Carmona Estévez y Juan Carmona Béjar. INQUIBA

un nivel de exigencia regulatorio cada vez mayor, intensivo en inversiones, etc., pero somos resilientes, estamos acostumbrados a sobreponernos a las dificultades y seguiremos en la carrera.

—Con vistas al futuro, ¿qué va a hacer la empresa para perpetuar su legado?

—Mi padre pertenece a una generación de empresarios extremeños irrepetible. Emprender hace 50 años en Extremadura, donde no había ninguna infraestructura y que hayan surgido empresarios como Gallardo, Ricardo Leal, Atanasio Naranjo, López Morenas, Manolo López y otros muchos, es echarle 'valor'. El liderazgo individual que ha ejercido mi padre en la empresa y en la familia es irremplazable. Inquiba hoy es la suma de muchos liderazgos, de quienes estamos dentro de mis colaboradores y mía, y también de quienes están fuera, de mis hermanos. Ellos han tenido, como directivos, y siguen teniendo, como accionistas, un papel fundamental en esta historia. La empresa tiene que seguir creciendo y tiene que trascendernos. Y para ello, conciliar las necesidades de los accionistas y de la empresa es una parte muy importante de mi trabajo.

—¿Piensa en expandirse a otros campos o en centrarse en unos cuantos productos o localizaciones?

—Pensamos en hacer las cosas bien, en diseñar procesos que nos hagan más competitivos, en desarrollar productos que generen una diferenciación clara percibida por el consumi-

dor y en convertirnos en verdaderos especialistas. Partiendo de esta reflexión, podemos pensar en expandirnos con nuevos productos u otras localizaciones.

—¿Cuál es la filosofía y valores que mantiene la empresa?

—Honradez. Hay una frase que mi padre nos sigue repitiendo: «La honradez es fundamental en los negocios y, a la larga, siempre te trae cuenta». Entusiasmo. Creer que los proyectos siempre van a salir adelante sin recrearse en la adversidad o en los errores cometidos. Compromiso. Hacer lo que debo, pudiendo no ser lo que me apetece o me gustaría hacer. Confianza. Tener una confianza ilimitada en tus posibilidades es lo que mi padre siempre ha trasladado a sus colaboradores. Esa confianza ilimitada a veces te puede hacer dudar pero también te empodera y no quieres fallar. Tenemos muchas historias de éxito, no necesariamente de personas con expedientes académicos brillantes, pero sí con muchas ganas de aprender y superarse.

—¿Cree que su empresa sobrevivirá en las siguientes generaciones?

—El impacto que genera en su entorno una empresa saludable, bien gestionada y responsable socialmente va mucho más allá de unos indicadores económicos y, a veces, nos somos conscientes hasta que un día desaparecen. Nuestra obligación, en primera instancia, es que la empresa sobreviva y claro que me encantaría que lo hiciera a través de las siguientes generaciones. He visto pro-

yectos empresariales fantásticos arruinados por desavenencias entre la familia propietaria y a otros resurgir de las cenizas gracias a la capacidad de resiliencia de una familia emprendedora alienada sobre los mismos objetivos. La transición de fundadores a primera generación tiene varios momentos claves: cuando se cede la dirección, cuando se transmite la propiedad y cuando fallecen. A nosotros, nos ha ayudado mucho elaborar un protocolo familiar. Lo arrancamos en el año 2004, cuando mis padres estaban involucrados al 100%. Ha ido evolucionando con el tiempo y ha sido el hilo para consolidar estructuras como el Consejo de Administración de la empresa o el Consejo de Familia formado por consejeros externos. El protocolo es un vehículo no es una solución definitiva. La voluntad y el compromiso de la familia son claves y eso hay que trabajarlo todos los días.

—¿Qué necesita Extremadura para que las empresas familiares puedan competir en un mundo global?

—A nivel de infraestructuras, es evidente que estamos mal. Hay que reivindicar una mejora clara (ferrocarril, AVE, avión...). Esto no va a ser inmediato y, mientras llega, no podemos perder demasiado tiempo en lamentarnos. En Extremadura hay magníficos proyectos que se han desarrollado contra cualquier probabilidad. Mira el listado de socios de la Aeof. Es realmente asombroso. Sin duda, esto va de crear, de tener tesón, resiliencia, ilusión aunque, evi-

«El germen original, si hablamos de los valores que nos han transmitido los fundadores, es exactamente el mismo»

dentemente, si nos ponen más medios iremos más deprisa. Los empresarios tenemos que crear proyectos laborales atractivos, crear entornos de trabajo amables donde los colaboradores puedan desarrollar sus capacidades plenamente, apostar claramente por la formación y ponerlos en el foco de las decisiones. Con esta receta, si no hay talento vamos a ser capaces de crearlo.

—¿Cuenta con los suficientes apoyos por parte de la Administración para afrontar los retos del siglo XXI?

—Hay que ser realistas. A veces depositamos demasiadas expectativas en las capacidades de los políticos para resolver nuestros problemas. Los diferentes gobiernos han ido retroalimentando legislatura tras legislatura una 'industria administrativa' sobredimensionada que no podemos pagar y con tal complejidad que la hace ineficiente para ir a la velocidad que necesitamos. Han ido perdiendo el foco sobre su misión principal que es servir a los intereses de los ciudadanos. Recomponer esto requeriría una revolución social para la que no estamos preparados. Honestamente, esto no deja de ser más que el reflejo de nuestras limitaciones como sociedad. Con esto, no quiero generalizar. Es muy estimulante ver en el Gobierno autonómico y en su funcionariado un interés real por cambiar algunas dinámicas, poniendo en marcha proyectos e iniciativas en estrecha colaboración con la Aeof que, si entre todos conseguimos llevarlas a efecto, serán muy buenas para Extremadura. Este es el camino.

—¿Por qué es beneficioso el asociacionismo de la empresa familiar?

—El asociacionismo nos permite dar a conocer nuestra aportación a la economía española (67% del empleo privado), reivindicar una labor social que va mucho más allá de los indicadores económicos y defender nuestros intereses que también son los de nuestros colaboradores. Además, es un excelente punto encuentro para empresas y emprendedores que compartimos los mismos valores y contamos con historias familiares parecidas. Solo por el hecho de poder contrastar con ellos algunas experiencias, dudas y proyectos, ya merece la pena. La Aeof sigue creciendo e incorporando a nuevos socios y aprovecho para animar, a los que todavía están dudando de si formar parte o no, a que se acerquen a la asociación y se unan cuanto antes.