

TERCERA GENERACIÓN: el motor de las empresas familiares

Abuelo fundador, hijo consolidador, nieto modernizador



Las empresas familiares son tres veces más longevas que las no familiares. Analizamos sus claves a través de cuatro empresas familiares lideradas por terceras generaciones. Nuestros protagonistas destierran el refrán *abuelo fundador, hijo gastador, nieto mendigo* por el que titular que corona este reportaje.

El salto de la segunda a la tercera generación es crucial en la empresa familiar, ya que en este paso se malogran muchas compañías. Según los datos de Familiar Business Knowledge (FBK), a partir de datos de 3.800 empresas familiares de todo el mundo, apenas un 11,8% de ellas llegan a la tercera generación. El porcentaje mengua hasta el 2,3% en el caso de la cuarta generación y hasta el 0,7% para la quinta. Si analizamos el dato, aunque *a priori* no parezca

muy bueno, lo cierto es que no está nada mal. La media de edad de las empresas familiares es superior a la de las no familiares: 33 años por 12 años, de acuerdo con el estudio *La empresa familiar en España*, del Instituto de la Empresa Familiar y la Red de Cátedras de Empresa Familiar de España.

DESAFÍOS DEL SALTO GENERACIONAL

Teniendo en cuenta que la vida media de las empresas españolas es de 12 años y que una generación supone 25 o 30 años en la vida de una empresa, una compañía que llegue a la tercera generación tendría al menos 50 años de vida, muy por encima de la media", afirma Daniel Lorenzo, director de la Cátedra Santander de

UN SALTO GENERACIONAL E INTERNACIONAL

AGUIRREZABAL HERMANOS

Emiliano Aguirrezabal puso el germen de esta compañía hace más de 50 años, cuando implantó la fábrica de reductores navales e industriales Tacke-Olalde, en Mungía. En 1965, sus hijos -Alejandro y Josu- tomaron el relevo, fundando la actual compañía, dedicada a la comercialización de dichos reductores. Con el tiempo, la empresa se fue especializando en la distribución de elementos de transmisión mecánica, como acoplamientos, anillos de contracción, reenvíos, etc. La tercera generación alcanzó la dirección en 2010, de la mano del nieto del fundador, llamado también Emiliano. Su llegada supuso un impulso para la compañía. "Buscando soluciones para mejorar y potenciar el negocio, se ha avanzado en dos líneas", detalla. Por un lado, se ha creado una red de distribuidores en el ámbito nacional,

"dándoles formación y el asesoramiento técnico necesario para potenciar las ventas en las diferentes zonas", señala. El otro desafío es la internacionalización. "El reto que nos planteamos en esta tercera generación es aumentar el mercado internacional para que dé beneficios en todos los países en los que trabajamos", afirma. Así, se ha creado GVT (Grupo Vasco de Transmisiones), junto con otras tres empresas del sector industrial: Cotransa, Ralpe y Maquinaria Eléctrica Bilbao (MEB). "Nos complementamos en producto y acudimos a ferias y presentaciones en Iberoamérica, principalmente Cuba, México, Colombia y Chile". No obstante, la transición no fue sencilla: "Lo peor fue tomar las riendas en plena crisis, pero veníamos fuertes y eso nos ayudó a soportar el bache. La clave para superar con éxito estos cambios se basa en el equipo".

PERFIL DE LA EMPRESA
Fundación: 1965
Llegada de la ACTUAL GENERACIÓN: 2010
Facturación 2015: 2 Millones de euros



Emiliano Aguirrezabal, nieto del fundador, ha internacionalizado la empresa.

Empresa Familiar de la Universidad de Cádiz. Si analizamos los motivos que conducen a la liquidación de la empresa familiar con la llegada de la tercera generación, vemos que hay varios escollos.

Estancamiento empresarial. "Lo habitual es que las compañías desaparezcan cuando su propuesta de valor o modelo de negocio inicial queda obsoleto. Pocas empresas saben o pueden transformarse", comenta Alberto Gimeno, profesor del departamento de Dirección General y Estrategia en ESADE. "Las dificultades para superar el hito de la tercera generación pueden estar en que no se acierte con la renovación del negocio y se ponga en peligro la continuidad de la empresa", explica Lorenzo. Y más en un entorno

como el actual, con factores de cambio como la globalización o la digitalización.

Crisis de identidad. "En la segunda generación hablamos de hermanos que han vivido juntos y tienen unos vínculos muy importantes entre ellos. Comparten cultura familiar. Han vivido en casa el esfuerzo que supone crear la empresa y desarrollarla, el sacrificio y el compromiso que conlleva; y la austeridad que suele caracterizar a las primeras generaciones. La tercera, ▶

DE LA MAQUINARIA INDUSTRIAL A LA ROBÓTICA

HURTADO RIVAS

Esta empresa se dedica a la venta de maquinaria para la madera, la robótica y la automatización industrial. Es un claro ejemplo de evolución y adaptación de generación en generación. Aunque la actual sociedad se constituyó en 1995, recoge el legado que dejaron el bisabuelo y el abuelo de los actuales gerentes. El bisabuelo inició la actividad con un negocio de venta de carros de madera y repuestos en el centro de Valencia y su hijo continuó en esa línea, aunque ampliando el servicio con nuevos suministros y reparaciones. La segunda etapa comenzó con la llegada de **Julio Hurtado**, padre de los actuales gestores, quien introdujo grandes cambios. “Nuestro padre inició una fase de expansión internacional por Europa y se hizo un hueco en el sector de la maquinaria para la madera. Más concretamente, los equipos necesarios para la fabricación de muebles, un sector con mucho arraigo en la Comunidad Valenciana”, explica **Carlos Hurtado**, gerente de la empresa. La *revolución* llegó con la actual generación, con Carlos y su hermano **Alberto**, responsable del área de Maquinaria, que asumieron la dirección en 2005. “En 2009, el sector de la maquinaria para la madera se desplomó con la crisis internacional. Decidimos iniciar nuevas áreas de negocio al ritmo de las nuevas tendencias y de la detección

de necesidades. Iniciamos una línea de negocio de ingeniería para ofrecer soluciones robóticas personalizadas y de automatización industrial *ad hoc* según las necesidades productivas, sobre todo para la industria agroalimentaria, industrial o militar”, precisa Carlos. Además, se profundizó en la internacionalización. No en vano, la compañía espera exportar el 95% de su producción muy pronto. La llegada de la actual generación también implicó cambios internos para profesionalizar la empresa. “Se redactó un protocolo familiar con unos puntos muy claros, cuyo hito más destacado es que Hurtado Rivas no podía convertirse en una ‘agencia de colocación’ de familiares sin experiencia ni conocimientos en el sector. Y se prohibió que las parejas de los hijos trabajaran en la compañía. También se estableció que los descendientes de los tres hermanos –Carlos, Alberto y **Elena**, copropietaria pero ajena a la gestión– sólo podrían incorporarse a la plantilla si cursaran estudios relacionados con el sector. Además, los hijos sólo estarán en nómina si hay una vacante y si su perfil es superior al del resto de candidatos a ese puesto”, puntualiza. De hecho, tanto él como su hermano cuentan con formación universitaria empresarial y cualificación técnica para gobernar la empresa.

La nueva generación, formada por Carlos y Alberto Hurtado, ha profesionalizado la empresa.



por el contrario, ha vivido con mayor bienestar. El tipo de educación que los padres les dan es muy importante. Con frecuencia, el éxito empresarial lleva a que los padres sean demasiado permisivos”, apunta Gimeno. Si la tercera generación no *siente* la empresa en el corazón tanto como sus padres, se perderá empuje.

Ramificación familiar. “Cuando hay más de un hermano en la segunda generación y se reparte la propiedad, la aparición de ramas es un proceso habitual. Se mezclan dos *lealtades*. Esto suele generar una dinámica de ramas que hace que la familia pierda el foco en la compañía y en el proyecto común”, indica el profesor de ESADE. La generación de consensos se complica y las empresas se estancan porque no son capaces de alcanzar acuerdos para introducir los cambios precisos para adaptar la compañía al nuevo escenario.

Pugna por el poder. Una consecuencia de la ramificación es la disputa por la dirección. “Suelen orientarse a que un familiar dirija la empresa. Si el número de primos es importante, puede generar rivalidad entre ellos, dado que acostumbra a haber varios optando al máximo puesto. Se acaban generando direcciones corales o vencedores y vencidos”, declara Gimeno.

Falta de sucesión. Las cosas se simplifican en las

familias más cortas, en las que sólo uno o dos hijos del fundador siguen en la empresa. Sin embargo, en esos casos también se corre el riesgo de que no haya nadie interesado de tomar el testigo. “Puede pasar que no haya en la tercera generación personas con la vocación de emprender para hacerse cargo de la empresa y mantenerla bajo el control de la familia. La profesión de empresario es bastante vocacional y las siguientes generaciones no van a ser necesariamente empresarios”, afirma Lorenzo.

Dificultad para atraer talento. Algunas empresas tienen problemas para mantener un proyecto empresarial que ilusione. “Uno de los grandes retos es atraer talento, empezando por el familiar. Hay que crear un proyecto atractivo, porque un chico que hace un MBA, que va a tener ofertas de trabajo interesan-

El salto generacional implica desafíos, pero también abre oportunidades para dinamizar la empresa



tes en grandes compañías, ha de ver que en su casa tiene un reto y que le van a dejar hacer. Si no, ni siquiera considerará trabajar en la empresa familiar”, explica **Manuel Bermejo**, profesor de Gestión Empresarial en IE Business School.

CLAVES DE LA TRANSICIÓN

Aunque los desafíos son importantes, lo cierto es que hay muchas empresas que superan este momento crucial, capitalizando el trabajo de cada una de las generaciones. “Todas aportan algo. La primera, creando la empresa. La segunda, haciendo que las cosas se hagan de una manera más institucional. Y la tercera, dando otro salto hacia la transformación digital, la internacionalización, el desarrollo de nuevos productos y servicios, etc.”, apunta Bermejo. Pero para que el proyecto no se malogre, conviene seguir unas pautas. **Convivencia y transición gradual.** “Hay que entender la sucesión como un proceso que puede llevar de tres a siete años, en el que se van transmitiendo de manera gradual funciones y responsabilidades de la generación saliente a la entrante. Este proceso debe ser iniciado por la generación saliente con la antelación suficiente para que la entrante se pueda desarrollar per-

CONVIVENCIA INTERGENERACIONAL

BODEGAS MUGA

Esta bodega se fundó en 1932 y es heredera de más de un siglo de experiencia de la familia Muga en el negocio del vino y del cultivo del viñedo. Actualmente, la compañía está comandada por la tercera generación, confluendo varias ramas familiares, por lo que en su seno conviven primos y hermanos. Los nietos de los fundadores comenzaron a incorporarse en la década de los 90, “asumiendo enseguida tareas directivas”, explica **Juan Muga**, uno de los integrantes de esta generación familiar. En la estructura empresarial todavía tiene presencia la segunda generación, representada por

Isaac y **Isabel Muga**, tras el fallecimiento de su hermano **Manuel**, en 2007. “Están muy involucrados en la dirección estratégica. Afortunadamente, la segunda generación, sin dejar de supervisar y aportar su experiencia, enseguida dio mucha confianza y empujó a la tercera generación para ir tomando las riendas de la dirección”, comenta Juan. Aquella segunda generación dio los primeros pasos hacia la internacionalización. Por ejemplo, desde hace 30 años Muga exporta a Estados Unidos, su principal mercado fuera de España. Y la tercera generación impulsó definitivamente la exporta-

ción. “En los 90 y a partir del año 2000, se produjo un claro impulso y una apuesta por la internacionalización”, afirma. Actualmente, exporta a más de 70 países. “La mayor formación y conocimientos de la tercera generación, tanto en campos técnicos como gerenciales, así como la mayor delimitación de responsabilidades y tareas, han servido para seguir mejorando la calidad de nuestros vinos y nuestros procesos. Es también clave la combinación y buena convivencia de la experiencia y visión de la segunda generación con la energía, buen hacer y empuje de la tercera”, indica Juan.



Juan Muga está al frente de la tercera generación de esta reconocida y premiada bodega riojana.

PERFIL DE LA EMPRESA medidos de los 50 años de la Fundación: Llegada de la ACTUAL GENERACIÓN: 2005 Facturación 2015: 5 Millones de euros No facilitado

PERFIL DE LA EMPRESA medidos de los 50 años de la Fundación: Llegada de la ACTUAL GENERACIÓN: década de los 90 2015: No facilitado

UNA SUCESIÓN PAULATINA Y TRANQUILA

CONFITURAS SIBONEY

Enrique Dansa fundó Confituras Siboney en 1936, con el fin de fabricar caramelos, peladillas, dulces, cabello de ángel, mermeladas, etc. Años más tarde, cedería el testigo a sus dos hijos, aunque uno de ellos prefirió abandonar la compañía, quedando entonces en manos de **Juan Enrique**. Bajo su dirección, se amplió la gama con productos pasteleros como gelatinas y frutas confitadas. Y en 1985 trasladó la fábrica a unas nuevas instalaciones en un polígono industrial. Mientras tanto, su hijo **Enric** se iba preparando. Estudió ADE, vivió un tiempo en Reino Unido, trabajó en un par de multinacionales... hasta que llegó el momento de la sucesión.

“Cuando se acercaba su jubilación, mi padre me dijo que tenía que pensar si volvía o había que plantearse la venta. Aunque no era una cosa que estuviera hablada o pactada, en mi cabeza siempre tuve la idea de regresar. Empecé a trabajar aquí, aprendiendo todo de él. Fue un traspaso de poderes paulatino. Al principio, iba de segundo de todo, aprendiendo. Y él fue encajando y buscando su sitio, dejando de estar en primera línea, pero dando apoyo y consejo”, explica Enric. Asumió la gerencia en 2012, ocho años después de su regreso, mediante una donación de acciones. Su padre ha dado un paso al lado, pero continúa muy cerca. “En una empresa familiar

pequeña es imposible dejarlo del todo. Sigue teniendo la necesidad de controlar cómo evoluciona el negocio y aportar su opinión”, afirma el actual gerente. Y eso no siempre es fácil. “A veces se involucra un poco más y es cuando surge algo de conflicto, pues tenemos una manera diferente de ver las cosas. Pero nos entendemos y sabemos dónde frenarnos”, comenta. Enric también ha abordado el desarrollo de nuevos productos: “Cuando llegué, fabricábamos 15 referencias. Hoy, hacemos en torno a 70. Además, para luchar frente a las multinacionales tenemos que apostar por la I+D y por la agilidad para desarrollar productos a medida del cliente”.



Enric Dansa, nieto del fundador y actual gerente, quien ha abordado el desarrollo de nuevos productos.

PERFIL DE LA EMPRESA	Fundación:	Llegada de la ACTUAL GENERACIÓN:	Facturación 2015:
	1936	2012	1,6 Millones de euros

sonal y profesionalmente”, explica Lorenzo. El objetivo es que sea un relevo natural.

Claridad y transparencia. “Es necesario clarificar los futuros roles de las personas de la generación siguiente, que pueden ser directivos, consejeros o accionistas de la empresa familiar o desempeñar varios de estos papeles de manera simultánea. Un factor clave es la comunicación entre todos los miembros de la familia empresaria, y que el proceso sea transparente”, afirma el profesor de la Universidad de Cádiz.

Protocolo y consejo familiar. Para lograr el anterior objetivo, conviene que la empresa se dote de los instrumentos oportunos. “El protocolo familiar es una herramienta que garantiza la continuidad de la empresa desde un punto de vista profesional”, comenta **Alberto Hurtado**, responsable del área de Ingeniería de Hurtado Rivas. El profesor del IE Business School especifica que “las familias deberían hacer el ejercicio de construir sus programas familiares, en los que definan su proyecto, valores, expectativas... y avanzar en esa dirección”. También remarca la importancia de separar los aspectos de familia y de negocio, creando un ente de gobierno para cada ámbito. Además, señala que “los procesos, como en el caso de la sucesión, han

El proceso de transformación es lento, de 5 a 10 años, y tiene resultados en el medio plazo



de planificarse lo mejor posible”, atendiendo una estrategia.

Construir identidad. Bermejo recomienda “tomar medidas para lograr cohesión familiar”, así como “educar a la familia en los proyectos y valores familiares”. Además, defiende que la empresa se ‘sane’ si es preciso. “Cuando se amplía una familia, a veces es complicado que todos los miembros sigan ‘enganchados’ al proyecto. A veces hay que hacer podas y que alguien salga porque no se siente cómodo, para que eso no se lleve por delante la compañía”, declara Bermejo.

Evolucionar o morir. Según afirma Gimeno, “Lo más importante es darse cuenta de que se ha llegado a una fase que requiere un cambio cualitativo, un cambio de modelo de empresa. Se debe producir un cambio estructural pero también un cambio mental”. ■ / DAVID RAMOS