

La empresa familiar

Empujando el crecimiento y el relevo generacional

Grupo Lence, Schara, Teresa Carles Flax & Kale, Trapa y Vicky Foods son 5 empresas con una historia de superación detrás y un gran impacto en su entorno. En el marco de Alimentaria & Hostelco, C84 reunió a sus directivos para hablar de emprendimiento, de tradición y reinención y, sobre todo, de futuro.

ROSA GALENDE C84
rgalende@aecoc.es

ANA MARTÍNEZ MONEO C84
amartinez@aecoc.es



LAS EMPRESAS

SCHARA, LA CHARCUTERÍA ALEMANA

- Empresa familiar de tercera generación fundada en 1955 por Michael Schara en Barcelona, dedicada a la elaboración de salchichas, beicon y mortadela de calidad.
- Hace cinco años Sabine Schara, nieta del fundador, toma el relevo al frente de la empresa.
- Un incendio asoló la fábrica hace casi un año. En tan solo cuatro meses lograron reactivar la práctica totalidad de su actividad.
- En 2022 facturó 15 millones de euros y dará empleo a 80 personas en su nueva planta productiva a partir de 2025, apostando por avances tecnológicos y máxima eficiencia en materia de sostenibilidad.

CHOCOLATES TRAPA

- Hijo de familia emprendedora (Cervecerías Mahou), Gerardo Fernández Calvo adquiere Chocolates Trapa en 2013 para evitar su cierre.
- Con una historia de más de 130 años y un arraigo emocional fuerte, la chocolatería palentina ha pasado de facturar 1,5 millones de euros en 2013 a rondar los 40 millones en 2023 (un 46% más que en el ejercicio anterior).
- En 10 años se han invertido más de 35 millones de euros en instalaciones, equipo humano (180 trabajadores) y, sobre todo, en I+D+i.

GRUPO LENCE

- Grupo familiar de segunda generación, de capital 100% gallego, fundado en 1973 por Jesús Lence.
- Se dedica a la comercialización de leche gallega bajo las marcas Río y Leyma, además de otras actividades empresariales.
- Carmen Lence, hija del fundador, se incorpora al frente de la empresa en 2019, tras el fallecimiento de su padre.
- Facturó más de 260 millones de euros en el 2023 y da empleo a más 200 personas.

VICKY FOODS

- Antonio Juan crea en 1952 una panificadora y, pocos años después, su esposa Victoria García decide que era el momento de innovar y fabricar productos de bollería, naciendo así la marca Dulcesol.
- Actualmente está al frente de la empresa la segunda generación (Rafael Juan), mientras la tercera se está incorporando ya a puestos de responsabilidad.
- Con tres plantas de producción y una cuarta en construcción, hoy fabrica casi 400 referencias que comercializa en más de 60 países. La firma da empleo a más de 2.800 empleados, factura 536 millones de euros y ha invertido más de 164 millones de euros en los últimos 5 años.

TERESA CARLES FLAX & KALE

- Grupo de restauración fundado en 1979 por el matrimonio Teresa Carles y Ramon Barri, en Lleida, con uno de los primeros restaurantes vegetarianos de España.
- Tras la llegada de la segunda generación en 2009, liderada por Jordi Barri, el grupo emprende una diversificación mediante la enseña de restaurantes de cocina flexiteriana Flax & Kale, bajo la cual comercializan también kombuchas y una línea productos *plant-based* que exportan a una decena de países.
- Da empleo a más de 200 personas y en 2022 facturó 20 millones de euros anuales.

➤ De izda. a dcha. Sabine Schara -SCHARA La Charcutería Alemana-, Gerardo Fernández Calvo -Chocolates Trapa TRAPA-, Jordi Tarragona -business family coach y moderador-, Carlos Juan -VICKY FOODS-, Jordi Barri -TERESA CARLES FLAX & KALE- y Carmen Lence -GRUPO LENCE-.

Jordi Tarragona: ¿Cómo se inicia el emprendimiento en cada una de vuestras familias? ¿Cuál es vuestra historia?

Sabine Schara (SCHARA): Mi abuelo, huérfano desde muy pequeño, se crió con su tía, persona clave que le daría un consejo vital cuando le tocó ir a la guerra: procurar encontrar un lugar en la cocina y así tener siempre algo que llevarse a la boca. De allí le nació la pasión por la charcutería, su oficio de por vida. Ya diplomado como maestro charcutero, le surgió una oportunidad profesional en Barcelona, donde quiso establecerse al descubrir que podía atender con sus elaborados cárnicos típicos del centro de Europa la demanda de una sociedad alemana establecida en la





GERARDO FERNÁNDEZ CALVO Presidente de CHOCOLATES TRAPA

“Fundada en 1891, en 2013 rescatamos Trapa de un concurso de acreedores. Nosotros, que de cerveza sabíamos mucho pero de chocolate poco, nos hemos dado más de un tortazo, pero hemos tenido la fuerza para superar los retos que se nos han puesto por delante”.

“Cuando entramos en la fábrica el primer día no había nada: ni materia prima, ni clientes, ni proveedores, nada. Reflotar una compañía es mucho peor que empezar de cero. Cuando empiezas de cero vas poco a poco, pero nosotros teníamos 64 nóminas que pagar”.

“Hay que apoyar el emprendimiento de las nuevas generaciones, con paciencia y dándoles libertad. Y, en el futuro si no saben gestionar la empresa, rodearse de profesionales cualificados antes que llevar a la empresa a la ruina”.

Ciudad Condal. Así es como nació La Charcutería Alemana de Michael Schara. De eso hará pronto 70 años.

Mi abuelo empezó sin recursos económicos. Eso marca el carácter y el espíritu de supervivencia. Cuando partes desde cero, no tienes nada que perder. Él nunca se rindió ante las adversidades de la vida. Hoy en día, ése espíritu forma parte de nuestro ADN empresarial. En Schara tenemos por lema el NGU -Never Give Up-. Por difícil que sea el camino, debemos apartar las piedras y seguir caminando. Tras el incendio del año pasado, hemos sentido esta forma de ser más que nunca.

Gerardo Fernández (TRAPA): Nuestros orígenes familiares vienen de la agricultura y de la industria cervecera con Mahou San Miguel. El emprendimiento con Trapa fue un tema sentimental. Fundada en 1891, la empresa iba a cerrar y los que somos empresarios en zonas rurales tenemos debilidad porque esas empresas funcionen y no desaparezcan. Así, con arraigos, que en 2013 la rescatamos del concurso de acreedo-

res. Fue un trabajo bastante duro. Al final, con ilusión, innovación y las capacidades de la familia hemos conseguido reflotar la compañía. El emprendimiento al final te viene inculcado desde que eres pequeño. Todos hemos vivido estas situaciones y al final te comprometes con todo lo que tienes a tu alrededor. En este caso, una marca y el cariño que le tenía la gente de Dueñas (Palencia). Y eso para nosotros es lo más importante.

Desde entonces lo hemos cambiado absolutamente todo, pero hemos mantenido los valores tradicionales, para que la gente siga reconociendo y apoyando a la marca.

Carmen Lence (GRUPO LENCE): Mi padre tenía una gasolinera en un pueblo pequeño y empezó en el mundo lácteo por casualidad. Un cliente le debía dinero y le pagó con lo que tenía, que era lo que le había generado la deuda: camiones cisterna para transportar leche. Mi padre vio la oportunidad y se encontró de un día para otro transportando leche. Esa actitud de valentía, de saber coger el tren aunque vaya en marcha, de mejorar, ese espíritu de superación, es lo que ha forjado el ADN de nuestra empresa.

Carlos Juan (VICKY FOODS): Nuestra empresa nace en los años cincuenta con mi bisabuelo, que tenía una panadería en Villalonga (Valencia). Mi abuelo era un emprendedor nato, que se arruinó dos o tres veces. Cuando se quedó sin un duro empezó a trabajar en la panadería. Enseguida promovió una asociación con varias panaderías de pueblos vecinos y juntos crearon una panificadora para todos. Mi abuela, que veía que el negocio no generaba mucho dinero, un día se presentó allí a ver qué pasaba. Puso orden y decidió, entre otras cosas, hacer bollería, porque el margen era mayor que con el pan. En 1976 se abre la primera fábrica de bollería y se funda la marca Dulcesol. Ella inventa las madalenas cuadradas para diferenciarse del resto de competidores. Y le fue muy bien. Realmente fue mi abuela la que sacó adelante la empresa. Cuando mi abuelo muere, ella se hace cargo del negocio, ayudada por mi padre y mis dos tíos. Hoy tenemos fábricas en España y Argelia, y estamos construyendo otra en Francia.

Jordi Barri (TERESA CARLES FLAX & KALE): Yo he estado en un restaurante desde que tengo uso de razón, porque cuando nació mis padres abrieron uno de los primeros



SABINE SCHARA - LA CHARCUTERÍA ALEMANA Consejera delegada de SCHARA

“Si un proyecto empresarial familiar perdura durante varias generaciones es porque aporta valor, no porque sea familiar. Un proyecto empresarial ha de crecer y hacerse importante, independientemente de si es familiar o no”.

“Cada generación requiere de visión y capacidades diferentes, adaptadas a las necesidades del momento, pero la pasión es fundamental en cualquier proyecto. Si no lo vives, no lo puedes hacer crecer”.

“Hace un año un incendio arrasó nuestras instalaciones. Nos quedamos sin fábrica y sin sede. Hemos tenido que empezar de nuevo de la nada. Ahora nos definimos como una startup de 69 años de experiencia, proyectando un nuevo futuro empresarial dejando atrás todo lo que, literalmente, se quemó y no aporta valor”.

vegetarianos de España. Y lo hicieron en Lleida, donde la mayor parte de restaurantes son de caracoles y carne a la brasa, y donde la industria cárnica es uno de los motores de actividad. Montaron ese restaurante vegetariano por visión: mi padre tocaba en un grupo de rock y en alguno de sus viajes había visto que había potencial en la alimentación saludable, con base vegetariana. Mi madre no había cocinado nunca, así que los primeros años fueron de prueba y error, viajes para ver tendencias, introducir el seitán y el tofu en España, probar con especias... En Lleida a lo mejor había 5 o 10 personas vegetarianas, y mi padre abrió un restaurante de 80 plazas! Consistente de que hacer una cocina vegana muy radical podría llevar el proyecto al fracaso, mi madre hacía las comidas de siempre, pero con vegetales. Ella pensaba: ¿en Cataluña qué gusta? La ensaladilla rusa. Pues la hacía sin atún. ¿Merluza con salsa verde? Pues hacía unas albóndigas de alcachofa con salsa verde. Iba replicando recetas tradicionales del recetario catalán sustituyendo la carne y el pescado por otros ingredientes. Y funcionó.

Jordi Tarragona: ¿Cómo fue vuestra incorporación a la empresa?

Sabine Schara: Yo me incorporé hace 14 años con mis padres, quienes formaban un tándem al frente de la empresa familiar durante 4 décadas, hasta que en 2018 establecimos la transición generacional para llegar a liderar a partir del 2020 la empresa como tercera generación.

Mi padre se formó en administración y dirección de empresas y de él se esperó por parte de mis abuelos que pudiera hacer crecer el negocio familiar. Esta es la gran diferencia en cuanto a las expectativas de nuestros padres hacia mis hermanos y a mí respecto a lo que se esperaba de la segunda generación. A nosotros nos dejaron la vía libre para desarrollarnos profesionalmente en lo que a nosotros nos interesara y motivara. Después de la carrera quise descubrir mundo y abrirme horizontes en grandes multinacionales y en diferentes países. Pero me di cuenta de que en mi foro interior tenía un interés por nuestro producto y por lo que significaba la marca Schara para mí. Por ello me embarqué en un proyecto de marca junto a mis padres y de allí cada vez me fui embarcando en más proyectos y en la gestión de la empresa. Creo en la vocación y en la pasión por lo que uno hace. Eso es lo que determina

mis ganas de participar en nuestra empresa familiar.

Carmen Lence: Llevo cinco años al frente de Lence. El mío fue un aterrizaje duro. Llegué en 2019 con todo lo que vino después: pandemia, post-pandemia, guerras, inflación... Mi historia es muy particular porque llevaba fuera de la empresa familiar casi 23 años. Mi padre era un emprendedor que pensaba que la mejor manera de aprender a llevar la empresa era trabajando en ella; que no era tan importante tener una formación universitaria.

Cuando terminé la carrera veía cómo otras empresas a nuestro alrededor estaban en proceso de profesionalización y le dije a mi padre: “¿Te das cuenta de que nuestra competencia está contratando ejecutivos con MBA, experiencia internacional y dominio de idiomas?”. El día de mañana yo iba a tener que competir con esa gente y solamente trabajando en la empresa familiar no iba a ser suficiente, porque el mundo es mucho más grande. Así que me fui y estuve fuera muchísimo tiempo, aunque regresé esporádicamente un ■ ■ ■



CARLOS JUAN
Responsable Comercial y Marketing de VICKY FOODS

“En una empresa familiar la familia tiene que estar involucrada y ser un ejemplo para los empleados. Hay otras visiones en que, por protocolo, la familia ya no está involucrada, pero en mi opinión es un error, porque pierde la esencia. Eso sí, hay que profesionalizar todos los equipos y saber delegar”.

“Mi padre siempre ha confiado en nosotros. Nos ha inculcado la importancia del trabajo y el esfuerzo y nos ha dado libertad para desarrollarnos. También que la vida está llena de fracasos y que hay que afrontarlos. La confianza es clave para emprender, siempre sabiendo que las cosas pueden salir bien o mal. Hay que estar preparados para ello”.

“He vivido desde niño la esencia de la empresa familiar y ese aprendizaje ha sido muy sutil. Es como si no estuviera, pero un día florece y te das cuenta de que conoces la empresa, sus necesidades y fortalezas, y que estás preparado para aportar más”.

tiempo y me volví a ir porque me resultaba muy difícil crecer al lado de mi padre. Era una persona que tenía una sombra muy larga, algo muy típico en empresas familiares.

Cuando mi padre falleció, contra todo pronóstico, dejó la mayoría de las acciones en mis manos. Yo vivía en Estados Unidos y tenía dos alternativas: dejar la empresa en manos de los ejecutivos que tenía en aquel momento o ponerme al frente. Y, gracias al apoyo de mi marido y de mis hijos, me vine. Fue un reto muy difícil, porque mi padre era un empresario muy carismático y todo el mundo pensaba que la empresa era ‘el señor Lence’ y que sin él no sobreviviría. Así que inicialmente hubo un problema de confianza enorme. Perdimos un montón de ganaderos en muy poco tiempo y sin proveedores no teníamos leche. Por otra parte, la competencia aprovechó para captar a nuestros mayores clientes. Fue una época muy difícil. Tuvimos que ganarnos la confianza de proveedores, clientes y trabajadores.

Y lo conseguimos porque hicimos un ejercicio de salir al mundo a comunicar quiénes somos, por qué somos importantes, cuál es el valor de la empresa, lo que significaba Leche Río para Lugo...

Hoy, 5 años después, tenemos amplio reconocimiento, no solamente en Galicia, sino también fuera. Estamos siendo capaces de atraer un montón de talento a Lugo, lo cual no es nada fácil, y estamos en todos los distribuidores menos en uno, así que estamos muy contentos.

Carlos Juan: Me incorporé a la empresa en 2013. Yo quería estudiar y trabajar fuera, pero mi abuela me dijo: “Trabaja en la empresa y ahí aprenderás”. Así que empecé y he ido pasando por las diferentes áreas, desde producción a comercial, donde me he formado más en profundidad. De hecho, desde los 6 años ya iba todos los días en verano a la empresa, porque mi padre no me dejaba estar en casa. Ahora tenemos planificado un proceso de sucesión para cada miembro de la familia con un plan, un protocolo y estamos trabajando en las siguientes generaciones.

Jordi Barri: Desde muy pequeño quería continuar el legado, aunque también quería ser jugador de fútbol y rockero como mi padre. Pero mi madre me obligó a estudiar. Al terminar la carrera me fui: no estaba preparado para entrar en el negocio familiar, no lo veía claro. Tuve la inmensa fortuna de empezar a trabajar en finanzas en KPMG, y luego pasé a marketing, donde empecé a florecer mi pasión por el marketing de consumo, la innovación, el desarrollo de productos, la industria agroalimentaria... Un día mi padre me dijo que ellos ya se estaban haciendo mayores y que, si quería, era el momento para ayudar. Y dije: ¡venga, voy a intentarlo!

Y más tarde lié a mi hermana, que era productora audiovisual, porque lo que tiene la familia es el compromiso de saber que no te va a fallar, y eso es muy importante. Ella me ayudó muchísimo al principio a estandarizar.

Jordi Tarragona: ¿Qué ha aportado vuestra generación al negocio familiar? ¿De qué manera vosotros también estáis emprendiendo?

Sabine Schara: En Schara, con el relevo hemos hecho un cambio estruc-



CARMEN LENCE
Presidenta del GRUPO LENCE

“Cuando mi padre falleció, dejó la empresa en mis manos. Era empresario muy carismático y todo el mundo pensaba que la empresa sin él no sobreviviría. Así que perdimos la confianza de proveedores, clientes y trabajadores. No ha sido fácil, pero 5 años después, recuperada esa confianza, estamos siendo capaces de atraer talento a Lugo”.

“La siguiente generación no tiene por qué dedicarse a gestionar la empresa familiar. Yo educo a mis hijos para que sean unos dueños responsables y para que vean en la empresa una plataforma para que ellos puedan crear sus propias empresas y cumplir sus sueños”.

“No obligaré a mis hijos a que estén en la empresa en el futuro, pero sí que les digo que la empresa familiar es un patrimonio que, hagan lo que hagan el día de mañana, exige una disciplina y un rigor”.

tural para crecer, adaptar la empresa a los nuevos tiempos y generar más valor. El año pasado marcó un antes y un después en nuestra trayectoria empresarial. El 13 de mayo un incendio arrasó todas nuestras instalaciones en Mercabarna: nos quedamos sin fábrica y sin sede. Teníamos que empezar de nuevo de la nada. De hecho, ahora solemos decir que somos “una *startup* de 69 años de experiencia”, porque hemos podido dejar atrás lo que no queríamos y tenemos todo el mundo y oportunidades para hacer de nuevo todo lo que queremos. El mercado de salchichas alemanas, de calidad, se desplomó y los datos han demostrado que en esta categoría nuestra marca es motor. Por lo cual, nuestro propósito cobra más sentido aún y la exigencia es aún mayor. En tan solo 4 meses conseguimos reintroducir de nuevo nuestro producto, mientras -en paralelo- trabajamos en una nueva planta innovadora en el sector y a la vanguardia en materia de eficiencia energética y sostenibilidad. En un contexto así, lo que está claro, no obstante, es la agilidad con la que vuelves al mercado y recuperas a tus clientes y consumidores. No podíamos dejar pasar el tren.

Gerardo Fernández: Para bien o para mal, nosotros no teníamos a nadie guiándonos. La gestión ha sido a puerta gayola: aquí tienes Trapa y tira. Y lo hemos hecho con ilusión y por ese compromiso con nuestra tierra, pero ha habido veces que nos hemos preguntado cómo íbamos a tirar hacia delante. Cuando entramos en la fábrica el primer día no había nada: ni materia prima, ni clientes, ni proveedores. Nada. Y tener que llamar a todos los proveedores y clientes para que te fíen, te sirvan y te compren es mucho peor que si empiezas de cero, porque cuando empiezas vas poquito a poco. Pero no era el caso; teníamos 64 nóminas que pagar.

Esa capacidad de apoyo que existe en la empresa familiar nunca la vas a encontrar en una multinacional, porque si no salen los números se cierra la división. La necesidad de que funcione hace que la empresa familiar sea mucho más proactiva en innovación, porque tiene que lanzarse y sacar productos. Nosotros, que de cerveza sabíamos mucho pero de chocolate poco, nos hemos dado más de un tortazo, pero hemos tenido la fuerza para superar

los retos que se nos han puesto por delante.

Carlos Juan: En 2014 lanzamos la línea de alimentación infantil, Be Plus, coincidiendo casi con mi incorporación. Era un proyecto pequeño dentro del “monstruo” del pan y la bollería. Se vendía poco y perdía dinero. Mi padre me preguntó que si quería llevarlo. Funcionaba como una empresa aparte, con un equipo propio. Poco a poco, empezamos a lanzar tarritos de frutas y verduras, el kéfir de agua (que recibió un Premio Innoval en Alimentaria 2022), las hamburguesas veganas... Echando la vista atrás reconozco que igual nos fuimos a un extremo que para aquel momento era demasiado; nos adelantamos en el tiempo. Algo de aquello ha quedado -el kéfir de agua no, quizás porque no fue el mejor momento para salir justo después de la pandemia...-. El aprendizaje ha sido inmenso. Ahora estamos más preparados para afrontar las necesidades del mercado.

Jordi Barri: A mi llegada al negocio familiar hice un primer *business plan* muy básico con lo que había aprendido y decidí emprender en ■ ■ ■



JORDI BARRI
CEO de TERESA CARLES FLAX & KALE

“Con la pandemia hemos sufrido lo que no está escrito. Teníamos 2 opciones: vender el gran activo que habíamos construido o diversificarnos. Y decidimos diversificar. Fue una huida hacia adelante. Y funcionó”.

“Nos focalizamos en la kombucha, una bebida fermentada a base de probióticos que en EE. UU. estaba teniendo mucho éxito. Apostamos por traerla aquí y evoluciona fantásticamente bien”.

“De cara al futuro, hasta que pueda haber una tercera generación va a haber un gap. Tenemos una opción: elegir a los mejores profesionales, formarlos y darles incentivos adicionales que les hagan sentir parte de esta familia y comprometerse con el destino de la empresa”.

hostelería, que era de lo que sabía la familia. Me gustaba más el modelo de poder tener un pequeño obrador, innovar un poquito fabricando las salsas, los rellenos, los postres y servir a los restaurantes que depender de los chefs y hacer una cadena solo de chefs. Porque antes de que yo llegara mi padre intentó hacer una primera fase de expansión y no acabó de funcionar por falta de estandarización del producto. En 2011-2012 empezamos a montar un restaurante en el centro de Barcelona, que ha cumplido ya 13 años. Le puse el nombre mi madre: Teresa Carles.

Luego nació Flax & Kale, un restaurante de cocina sana basado en materia prima de mucha calidad y, siempre que es posible, de kilómetro cero, con procesos de cocción sanos y enfocado a todos los públicos, tanto para intolerantes a la lactosa como celíacos, etc. Un concepto muy inclusivo. Tuvo mucho éxito y ya me creía el rey del mambo. Y entonces llegó la pandemia.

Sufrimos lo que no está escrito, porque además un año y medio antes habíamos acometido una importante inversión en el obrador, más de lo que necesitábamos en ese momento, pensando en el crecimiento futuro. No obstante, habíamos hecho los deberes y habíamos desarrollado un proyecto de innovación que nos permitía tener 2 opciones: vender el gran activo que habíamos construido con los dividendos de la familia y algo de deuda, o diversificarnos. Decidimos diversificar. Fue una huida hacia adelante. Así lanzamos carnes y quesos veganos, platos preparados y kombucha, sabiendo que no todo correría tracción y que no seríamos buenos en todo, porque nuestro tamaño nos limitaba. Y la kombucha empezó a crecer muy rápido, primero con **Bonpreu Esclat** y **Ametller**, y posteriormente con **Lidl** y **Carrefour**, entre muchos otros.

Ahora los restaurantes vuelven a crecer, tenemos una pequeña fábrica de alimentación en Fraga donde estamos haciendo platos preparados para **Bonpreu**, **Ametller** y **Dia** y otra de bebidas desde la que exportamos kombucha a 14 países. Hemos sufrido bastante en caja en los

últimos años con todas las subidas de costes y la hiperinflación. Ha sido una época muy dura para empezar todo esto. Pero ser emprendedor es esto. En los peores momentos les decía a mis padres: “No le tengo miedo a nada”. Si no sale bien, volveremos a empezar. Porque venimos de la nada; hemos sido una familia muy humilde.

Jordi Tarragona: ¿Cómo ha sido vuestra formación en la empresa familiar? ¿Cómo ha surgido el espíritu emprendedor de vuestra generación?

Gerardo Fernández: Yo prefiero que mis hijos elijan su futuro. Pero, si deciden continuar en la empresa, que empiecen por abajo, al igual que lo hice yo en Mahou, que estuve 10 años, me formé desde abajo y luego me fui. Ahora dirijo Trapa y he vuelto a Mahou como consejero. Haber estado abajo en una compañía te ayuda a tener otra perspectiva. En el caso de Trapa, a mi hermano y a mí nos ha tocado empezar de cero por obligación, y estar desde el primer día abajo, arriba, a la izquierda, a la derecha y en todos los sitios, porque no nos ha quedado otro remedio. Levantar una marca que se

ha caído es mucho más complicado que crear una nueva.

Carlos Juan: De pequeño, después del colegio solía ir a la fábrica y allí hacía los deberes. Y los sábados o los domingos, si había habido un problema en la fábrica y mi padre iba a arreglarlo, me gustaba acompañarlo. He vivido la empresa desde niño y ese ha sido un aprendizaje muy sutil; es como si no estuviera, pero un día florece y te das cuenta de que conoces la empresa, sus necesidades y fortalezas, y de repente sientes que estás preparado para aportar más.

Sabine Schara: A lo mejor tengo una visión diferente a muchos hijos de fundadores o empresarios. En casa, mis hermanos y yo siempre vivimos muy de cerca la empresa familiar, pero nunca nos sentimos presionados a formar parte de ella. Fue por motivos profesionales e interés propio el hecho de embarcarme en la empresa. Dicho esto, en casa hemos sentido que un proyecto empresarial perdura es por ciertos motivos, pero sobretodo, porque tiene proyecto, no porque sea familiar.

Creo que el proyecto y la misión empresarial, su gestión y estructura adecuada a cada situación ha de

prevalecer por encima de la definición de quién, a nivel generacional, podrá liderarla.

Carmen Lence: Yo me fui del país para recorrer mi propio camino. Para mí es importante que la siguiente generación salga fuera a trabajar. Eso te permite saber quién eres y conocer tu propia capacidad. Y estar seguro de uno mismo es fundamental para liderar una empresa. Si siempre estás bajo el paraguas de tu familia, y especialmente en ciudades pequeñas como Lugo donde todo el mundo sabe quién eres, nunca sabrás realmente si consigues las cosas por ti misma o por el apellido que llevas. Por eso me parece muy importante salir fuera y retarte. Y eso te hace también ser valiente para probar y emprender en caso necesario.

Jordi Barri: Personalmente los viajes, particularmente por Estados Unidos, me han aportado mucha inspiración y atrevimiento a la hora de innovar. Esos aprendizajes me han dado las ideas necesarias para dar un paso adelante. Quería evolucionar la cocina vegetariana tradicional catalana a algo más de tendencia y allí vi el *boom* de los zumos de presión en frío, los superalimentos, las

kombuchas... Me focalicé en la kombucha, una bebida fermentada a base de probióticos que en Estados Unidos estaba teniendo mucho éxito. Y aposté por traerla aquí.

Jordi Tarragona: ¿Qué estáis haciendo para inculcar y fomentar el espíritu emprendedor en la siguiente generación?

Gerardo Fernández: Tengo muchos amigos empresarios que me preguntan qué voy a hacer con mis hijas. Pues si me pasa algo hoy, el mandato que tienen es vender la empresa. Porque como no saben del negocio es mejor vender que arruinarse. Y como, además, no hay ningún aliado ni fiscal ni social para emprender y llevar un negocio con tranquilidad, muy a mi pesar, creo que sería lo más inteligente.

Carmen Lence: Yo tampoco obligaré a mis hijos a que estén en la empresa en el futuro, pero sí que les digo que la empresa familiar es un patrimonio y que, hagan lo



que hagan el día de mañana, tienen que entenderlo como tal, y eso exige una disciplina y un rigor. Lo que sí hago es que todos los veranos trabajan en la empresa 15 días para que vayan entendiendo la importancia que tiene.

La siguiente generación no tiene por qué dedicarse a gestionar la empresa familiar, sino que esta puede ser una plataforma para nuevos emprendimientos. Yo educo a mis hijos para que sean unos dueños responsables, y para que vean la empresa como una plataforma que les puede ayudar a crear sus propias empresas y cumplir sus sueños.

Sabine Schara: Nosotros todavía estamos lejos de plantear la cuarta generación, pero de cara a mis hijas creo que es importante educarles con valores y, entre ellos, con el sentido de la responsabilidad desde muy pequeños. Yo no sé qué van a hacer mis hijas cuando tengan 25 años. Hoy son muy pequeñas, pero lo que tengo claro es que no no les voy a marcar el camino a seguir. Lo que sí que quiero es que sean personas que tengan nervio y ganas de hacer algo importante, porque al final solo tenemos una vida y hay que aprovecharla.

Carlos Juan: Acabamos de incorporarnos la tercera generación y lo que mi padre nos ha inculcado ha sido el compromiso con la empresa y el entorno, pero también la responsabilidad y la valentía para tomar decisiones. La verdad es que él reconoce que no nos ha puesto las cosas fáciles. Cuando mi hermano Pablo se unió, decidió enviarlo a Argelia para que participara en el proyecto de construcción de la nueva fábrica, y a mí me dio la responsabilidad del negocio infantil. Nos ha dado independencia, pero a la vez nos ha ayudado. Y toda esta combinación creo que es la que

podría funcionar también en el futuro para las siguientes generaciones.

Jordi Barri: Cuando mi padre falleció inesperadamente hace un año, nos quedamos mi hermana y yo al frente. De momento, lo que estamos haciendo es crear un comité ejecutivo o un *top management* con una participación en función de una serie de objetivos, tipo las *startups*. Este equipo será nuestra siguiente generación.

Jordi Tarragona: ¿Hasta qué punto veis la necesidad de incorporar profesionales externos en la dirección de la empresa?

Carlos Juan: En una empresa familiar la familia tiene que estar involucrada. Hay otras visiones en que, por protocolo, la familia ya no está involucrada, pero en mi opinión es un error, porque pierde la esencia. La familia tiene que estar en el día a día y ser un ejemplo para los empleados. Eso sí, hay que profesionalizar todos los equipos y saber delegar.

Gerardo Fernández: En Trapa no hay director general, entre otras cosas, porque es muy difícil atraer y fijar talento en las zonas rurales. Mi hermano y yo nos hemos dejado la piel para mantener e incrementar los puestos de trabajo. Yo tengo las dos experiencias: la empresa familiar pequeña y la empresa familiar grande. En Mahou San Miguel hay un director general y una comisión ejecutiva, y nadie de la familia está por debajo. En Trapa, de momento, mi hermano y yo seguiremos al mando por responsabilidad y por pasión.

No obstante, el día que decidamos poner un directivo al frente, tendremos que ofrecerle algo muy atractivo para que se comprometa, tipo un plan a X años en que una parte de los objetivos vaya contra el *ebitda*, que ahí no influyen las decisiones de inversión que tomamos los dueños, sino el resultado de la compañía. Y, aparte, intentar trasladarles siempre ese cariño familiar a los directivos para que intenten transmitirlo hacia abajo. Esto es muy complicado, pero en Mahou hasta el momento lo hemos conseguido.

Sabine Schara: Una empresa familiar tiene un propósito. Y la familia tiene que decidir cuál es y qué se quiere conseguir. Y luego tenemos que poner todos los medios para que ese propósito se cumpla. En nuestro caso, estamos en la gestión empresarial mi hermano menor y yo. Él empezó conmigo en marketing hace 4 o 5 años y ha ido cogiendo responsabilidad en la gestión de nuevos negocios y clientes. Estamos alineados en el qué e incorporamos e involucramos al equipo en el cómo para perseguir nuestros objetivos. Aquí es donde es clave conseguir transmitir bien la esencia de nuestra empresa, la forma en la que queremos hacerla crecer y dejar huella. Para eso hace falta mucha dedicación y encontrar personas con mucha calidad humana para formar parte del equipo.

Jordi Barri: Cuando empezamos a crecer en hostelería, mi madre nos obligaba a estar en los restaurantes los sábados, que es el servicio más fuerte de la semana. Era un estrés. Yo intentaba convencerla de que no era necesario, que a ver si en Apple, que tienen fábricas por todo el mundo, hacían eso. Insistí en que tiene que haber procesos y gente preparada en la que confiar su ejecución. Probamos a fichar profesionales de operaciones de hostelería, que es de lo más complicado, y funcionó.

Yo tengo 44 años y aún no tengo hijos, y mi hermana es algo más joven y no ha sido madre todavía. Por lo tanto, hasta que una hipotética tercera generación pueda llegar al mando del negocio, va a haber seguro un gap muy importante. Tenemos dos opciones: profesionalizar a tope el equipo con buenos ejecutivos, con retribución fija y variable, o darles unos pequeños planes de *stock options*, algún incentivo adicional que haga que se sientan parte de esta familia. Y seguramente optaremos por esta vía, porque además hay gente que nos está demostrando mucho. Por tanto, en nuestro caso la tercera generación serán externos que formarán parte de la familia hasta que a lo mejor el día de maña-



De izda. a decha, Rosa Galende -AECOC/C84-, Gerardo Fernández -Trapa-, Savine Schara -Schara, La Charcuetería Alemana-, Jordi Tarragona -coach empresa familiar y moderador-, Carlos Juan -Vicky Foods-, Carmen Lence -Grupo Lence-, Jordi Barri -Teresa Carles Flax & Kale- y Ana Martínez -AECOC/C84-.

na la tercera generación de verdad pueda llegar. Lo que intentamos es fichar mucho talento, formar a un equipo muy, muy bueno y juntos disfrutar de los éxitos y de los retos que vamos a afrontar.

Jordi Tarragona: Para finalizar, ¿qué consejo daríais a las familias empresarias para fomentar el emprendimiento?

Carmen Lence: El pasado verano fui con mis hijos a hacer un programa sobre empresa familiar en la Universidad de Babson en Boston. Fue una experiencia super enriquecedora para toda la familia. Allí coincidimos con otras familias empresarias y sus hijos, y se compartieron inquietudes, problemáticas y fortalezas. Hay todo un ecosistema de familias empresarias en todo el mundo muy comprometidas con aportar valor a su entorno. Es algo que merece la pena.

Siempre digo que lo más importante es que el día que te vayas de este mundo te puedas ir pensando que lo has dejado un poquito mejor. Ese es realmente el sentido.

Jordi Barri: Yo lo que intento fomentar en la empresa es la curiosidad y las ganas de aprender. Y lo hago sobre todo organizando viajes internacionales a países que inspiren y sean muy creativos.

Por otro lado, los que empiezan a emprender vienen con ideas majestuosas y tienden a ilusionarse mucho. Pero yo les digo: en 3 horas dime cuáles son los tres retos más importantes que pueden hacer que este plan que propones fracase. Empezamos al revés y como mínimo tenemos claro los posibles errores y los minimizamos, lo que igual nos acerca más al éxito.

Gerardo Fernández: Mi recomendación es que la familia ayude a quien quiera emprender de las siguientes generaciones y tengan paciencia. Porque cuando emprendes en algo pequeño dentro de tu negocio principal, no puedes exigir una rentabilidad inmediata. Y darles libertad, porque si no no les estás dejando que hagan y vean cómo salen las cosas. Hay que darles un voto de

confianza. Por otra parte, para mí es fundamental que sepan de dónde vienen. Eso hay que explicarlo muy bien, porque si no muchos se pierden. Y, por último, ver dónde son fuertes y de momento apoyarlos ahí. Luego ya tendrán tiempo de aprender y formarse en otras cosas.

Sabine Schara: Yo creo muy firmemente en educarlos en compartir éxitos y fracasos; que vean que la realidad son las dos partes de la balanza.

Carlos Juan: Mi padre siempre ha confiado en nosotros. Nos ha inculcado la importancia del trabajo y el esfuerzo y nos ha dado libertad para desarrollarnos. En mi opinión, la confianza es clave para emprender dentro de la empresa, siempre sabiendo que las cosas pueden salir bien o mal. La vida está llena de fracasos y hay que saber afrontarlos. Y también es importante saber gestionar el éxito cuando llega.

© Rosa Galende y Ana Martínez Moneo