

Relevo generacional, el reto del sector

¿Abrirán los herederos nuevas vías empresariales a los negocios familiares una vez que los dirigentes actuales, una estirpe de emprendedores considerados arquitectos del éxito de la industria turística nacional, cedan definitivamente las riendas?

Cuando Miguel Fluxá, presidente del grupo Iberostar, vendió en 2006 la división emisora de su compañía se dispararon los rumores en torno a sus posibles intenciones de ceder Iberostar Hotels & Resorts a sus hijas Sabina y Gloria, vicepresidentas del grupo. Fluxá pertenece a una estirpe de empresarios que comienza a enfilar la recta final de su larga vida empresarial.

Junto a Fluxá figuran en esta selecta lista Gabriel Escarrer Juliá, presidente del grupo hotelero Sol Meliá; Gerardo Díaz y Gonzalo Pascual, propietarios de Marsans; Juan José Hidalgo, presidente de Globalia Corporación; Abel Matutes, presidente del grupo Matutes y de Fiesta Hoteles; Joan Gaspart, presidente de Husa; Rufino Calero, fundador de la cadena Tryp y propietario de Vincci y Antonio Catalán, presidente de AC Hoteles, entre otros.

Son creadores de imperios, titanes que han convertido en prestigiosas multinacionales lo que hace tres décadas no eran más que negocios familiares de incierto futuro. Buena parte de sus hijos seguirán al frente de los imperios legados por sus padres.

Con las excepciones de Vincci y de Sol Meliá, donde la exitosa sucesión se está ultimando en manos de Luis Carlos Calero y de Sebastián y Gabriel Escarrer, estas firmas tendrán que empezar a hacer frente al complejo proceso sucesorio, la delegación definitiva de poderes en manos de unos dirigentes que, pese a su éxito a la hora de profesionalizar las estructuras en los niveles intermedios de sus empresas, se caracterizan por un fuerte e

instintivo personalismo en la toma de decisiones estratégicas. Los expertos consideran que la continuación lineal se antoja complicada. La salida a bolsa –Sol Meliá es la única empresa turística familiar cotizada–, la venta o incluso la escisión entre los sucesores son alternativas que barajan.

Los precedentes

A mediados de los noventa, con Gabriel y Sebastián Barceló como presidentes ejecutivos, el grupo Barceló contrató los servicios de Sonenfel, una consultora especializada en procesos de relevo generacional, que elaboró un plan de transición de tres años, durante el cual se profesionalizaron los órganos de gestión de la compañía. Se elaboró un proceso de formación especializada para los entonces vicepresidentes de la compañía, Simón Pedro Barceló Vadell y Simón Barceló Tous, hijos y sucesores de los dirigentes y para otros miembros de la familia. Sonenfel fue decisiva en el diseño de unas normas de actuación en los máximos órganos de gobierno y en la constitución de un consejo de administración formado por los presidentes, vicepresidentes, altos cargos de la empresa y representantes de Sonenfel, que actuaban a modo de asesores. “Se constituyó un verdadero órgano de gobierno en Barceló, que abrió de una forma colegiada la toma de decisiones en la cúpula”, explican fuentes cercanas a la empresa.

En el año 2000, Simón Pedro Barceló y Simón Barceló se encaramaban a la copresidencia ejecutiva y sus predecesores asumían la presidencia de honor. La figura de la copresidencia ejecutiva

Continuar el negocio

El relevo generacional de unas empresas dominadas por un emprendedor de fuerte personalidad podría pasar por la venta, la salida a bolsa, la división entre sus herederos.

es peculiar, por cuanto está prohibida por la Ley de Sociedades Anónimas. No es más que una ficción jurídica, ya que Simón y Simón Pedro Barceló se suceden anualmente en la presidencia.

Entre 2000 y 2006 los ya exdirigentes de Barceló siguieron formando parte del consejo de administración de la sociedad, con voz pero sin voto, si bien se considera que su opinión fue decisiva a la hora de recomprar First Choice –la red de agencias Viajes Barceló– en 2003. Desde 2006 no acuden a las sesiones del máximo órgano de gestión de la empresa, integrado por los actuales presidentes ejecutivos, otros dos accionistas dominicales –sus



JUAN JOSÉ Y Mª JOSÉ HIDALGO

Nacido en 1941 el presidente de Globalia cuenta con dos hijos en la empresa. Javier es director general del grupo y Mª José, directora general de Air Europa.



LOS BARCELÓ

Gabriel y Sebastián Barceló ostentan la presidencia de honor del grupo, tras delegar la labor ejecutiva que ahora comparten sus hijos Simón y Simón Pedro.



hermanas Francisca Barceló Vadell y Antonia Barceló Tous—, con el director general de Barceló Hoteles, Raúl González, como secretario del consejo y otros dos asesores externos, Luis Pereda y Pedro Luis Uriarte.

Otro referente lo constituye el grupo hotelero Riu. En 2001, el diario alemán *Süddeutsche Zeitung* dedicaba un extenso artículo a lo que consideraba un modélico relevo al frente de la hotelera fundada por Juan Riu en 1953 y gestionada posteriormente por su hijo, Juan Riu Bertrán, hasta 1998. El rotativo elogiaba la combinación de tradición familiar y vocación internacional de los nuevos dirigentes del grupo, los hermanos Luis y Carmen Riu Güell, que han situado la empresa entre los 30 mayores grupos hoteleros del mundo y como primer accionista del gigante turístico TUI.

Primeros relevos

Los grupos Barceló y Riu fueron de los primeros en realizar la compleja operación del cambio de la cúpula directiva.

Entre otros ejemplos, un caso reciente es el protagonizado por los hermanos Millán —Eduardo, José María y Horacio—, que en diciembre de 2006 vendieron el histórico touroperador Cónдор Vacaciones a Orizonia, operación motivada en parte por la falta de perspectivas de relevo generacional. La gran mayoría de los herederos cuentan con una cuidada formación académica y, además, imprimirán mayor transparencia en su gestión. ¿Disponen del instinto empresarial y de la capacidad de sacrificio que hizo grandes a sus predecesores?

“Esta cuestión es todavía una incógnita”, explica un experto consultado. “No es lo mismo lanzar una empresa como Pepetravel con los recursos del emporio familiar, que asumir las riendas de una Corporación como Globalia, por muchos asesores que tengas.

La venta de Cónдор ha vuelto a poner sobre la mesa la problemática de la sucesión en la industria turística

Los hijos están todavía bajo la sombra de sus padres”, sostiene.

Los futuros líderes

Gerardo Díaz y Gonzalo Pascual (ambos con 64 años) aún disponen de varios años al frente del Grupo Marsans, del que son copropietarios, pero varios de sus hijos ocupan ya cargos relevantes en la empresa. El mejor posicionado en las quinielas sucesorias es Ignacio Pascual, director general de Air Comet. Tiene un hermano que ocupa el cargo de consejero en Ho- ➤

► tetur, la cadena hotelera del grupo, mientras que uno de los tres hijos de Gerardo Díaz es director general de la empresa de autobuses Trapsa, embrión de una corporación que, pese a la venta de Pullmantur en 2006, factura 4.000 millones de euros anuales.

La cuestión sucesoria en el grupo Marsans es una incógnita, en tanto que aquí además entran en juego dos familias distintas. Los padres han sido uña y carne durante 30 años, pero ¿cómo serán las relaciones de sus respectivos hijos? “En casos como éste, la opción más lógica es la salida a bolsa”, opina un consultor.

Uno de los casos más paradigmáticos de hombre hecho a sí mismo en la in-

El futuro de estas empresas dependerá de la decisión de los dirigentes actuales, en función de su visión de la capacidad profesional de sus hijos

dustria turística es Juan José Hidalgo, presidente de Globalia Corporación, otro gigante que factura 3.600 millones de euros. Frente a la reticencia de sus competidoras a dar el salto al parque, Globalia pareció encarrilar en 2005 la salida a bolsa con la irrupción de Banco Popular y Unicaja en su accionariado y en su consejo de administración. La entrada de estas entidades ha dotado de mayor profesionalización a las estructuras de gestión de esta empresa, marcada por el fuerte sello personal de su fundador.

Globalia está inmersa en una necesaria reorganización interna como paso previo a su cada vez más lejano debut en bolsa, proceso que exige una transparencia de la que aún adolece la empresa. En la rueda de prensa de presentación de resultados Hidalgo no quiso revelar la facturación consolidada de la empresa –algo que era costumbre en la compañía y que es exigible en una sociedad que enfila su salida a bolsa–, y presentó la facturación agregada –que contabiliza

Futuros dirigentes

La mayoría de herederos cuenta con una cuidada formación académica y parece que imprimirán una mayor transparencia a la gestión de sus empresas.

las ventas entre las sociedades del grupo–, “porque es lo que hacen las empresas de nuestra competencia, como Iberostar y Marsans”, explicó Hidalgo.

Su hijo Javier aparece como el gran sucesor. Pese a cierta extravagancia en su imagen pública, ha sido artífice del lanzamiento de una serie de negocios de nueva generación bajo el paraguas de la marca Pepe, una transposición a la española de las iniciativas de la británica EasyJet en las áreas de alquiler de coches y hotelería de bajo coste.

“El relevo generacional ya está ocurriendo en Globalia. Yo soy director general de Globalia, mi hermana es directora de Air Europa, y mi hermana Cristina aún no se ha incorporado al grupo, pero lo hará en breve. Manejamos las empresas desde un punto de vista muy profesional. Ciertas cosas aún se manejan como un tema familiar, pero las decisiones estratégicas y el *modus operandi* del grupo a nivel interno lo sitúan prácticamente en los estándares de las cotizadas en



ANTONIO E IGNACIO CATALÁN

Tres de los seis hijos del hotelero navarro se han incorporado ya a cargos relevantes de la empresa familiar. Destaca Ignacio, director general del grupo.



LOS ESCARRER

Tres de los seis hijos del presidente de Sol Meliá ocupan cargos en la empresa: M^aAntonia y Gabriel, consejeros delegados y Sebastián, vicepresidente.

bolsa. Globalia se hecho tan grande que ya no se puede hablar de empresa familiar. Tal y como estamos funcionando ahora no hay nadie imprescindible. Aunque alguien faltara las empresas seguirían funcionando igual de bien”.

La vigencia del tabú

En enero el vicepresidente ejecutivo de Exceltur, José Luis Zoreda, presentaba los datos del turismo español correspondientes a 2006, flanqueado de dirigentes de la industria: Gabriel Escarrer, Simón Pedro Barceló, Fernando Conte, Joan Gaspart y un joven desconocido para los periodistas.

Era Abel Matutes Prats, uno de los cuatro hijos del ex ministro de Exteriores y presidente del Grupo Matutes, propietario de Fiesta Hoteles. “Quiero que mi hijo se vaya familiarizando con todo esto”, explicaba Abel Matutes que tiene otras dos hijas trabajando en la compañía: Carmen y María.

“Están asumiendo competencias de forma gradual, porque ellos son el futuro del grupo”, añadía. El hecho de que fuera Abel quien se sentara junto a los líderes del turismo, le coloca apa-

rentemente en una situación privilegiada en la carrera sucesoria.

Hay otros ejemplos en los que se barajan varios herederos. Con 62 años, Joan Gaspart, presidente de Husa Hoteles, tiene a cuatro de sus cinco hijos



MIGUEL FLUXÁ

Nacido en 1938 el presidente de Iberostar tiene a dos de sus hijas en la vicepresidencia.

en la empresa, con José Gaspart, director general de la cadena, como *primus inter pares*. ¿Cómo se repartirán sus hijos la empresa cuando Gaspart se retire? ¿Y los seis hijos de Antonio Catalán, presidente de AC Hoteles, que también ocupan ya cargos relevantes en la empresa del padre?

Según los datos oficiales, sólo el 30% de las empresas familiares españolas supera la segunda generación. No obstante, existe el consenso de que cada una de las sociedades abordadas en este artículo tiene su propia casuística. Su futuro depende de la decisión de los dirigentes actuales, en función de su visión sobre las capacidades profesionales e intelectuales de sus hijos.

No obstante, las relaciones personales entre éstos, una vez que el padre haya cedido definitivamente las competencias ejecutivas, será determinante. Pero abordar este tema, responder a la pregunta de cómo y cuándo los líderes actuales abrirán el melón de la sucesión en estas compañías sigue representando un controvertido tabú, cubierto por el manto de silencio de unos dirigentes que morirán profesionalmente con las botas puestas. □