

EMPRESA FAMILIAR: UNA VISIÓN PRÁCTICA

INCLUYE LIBRO  
ELECTRÓNICO

© Instituto de la Empresa Familiar, 2025  
© ARANZADI LA LEY, S.A.U.

**ARANZADI LA LEY, S.A.U.**  
C/ Collado Mediano, 9  
28231 Las Rozas (Madrid)  
Tel: 91 602 01 82  
e-mail: clienteslaley@aranzadilaley.es  
<https://www.aranzadilaley.es>

Primera edición: 2025

**Depósito Legal:** M-2536-2025  
**ISBN versión impresa con complemento electrónico:** 978-84-10308-49-7  
**ISBN versión electrónica:** 978-84-10308-48-0

Diseño, Preimpresión e Impresión: ARANZADI LA LEY, S.A.U.  
*Printed in Spain*

© **ARANZADI LA LEY, S.A.U.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, ARANZADI LA LEY, S.A.U., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no asumirán ningún tipo de responsabilidad que pueda derivarse frente a terceros como consecuencia de la utilización total o parcial de cualquier modo y en cualquier medio o formato de esta publicación (reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación pública, transformación, publicación, reutilización, etc.) que no haya sido expresa y previamente autorizada.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

ARANZADI LA LEY no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, u cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, ARANZADI LA LEY se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

ARANZADI LA LEY queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

ARANZADI LA LEY se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

**Nota de la Editorial:** El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **ARANZADI LA LEY, S.A.U.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

## Índice General

	<i>Página</i>
PRÓLOGO .....	17
PREFACIO .....	19
INTRODUCCIÓN .....	21
CASO 1	
<b>INQUIBA S.A.: UN CASO DE INTEGRACIÓN VERTICAL Y APORTACIÓN AL ENTORNO REGIONAL .....</b>	<b>25</b>
<b>I. Introducción .....</b>	<b>26</b>
<b>II. Un premio más .....</b>	<b>27</b>
<b>III. Llegan los hijos .....</b>	<b>31</b>
<b>IV. Notas pedagógicas .....</b>	<b>43</b>
4.1. <i>Objetivos de aprendizaje .....</i>	<i>43</i>
4.2. <i>Preguntas sugeridas por los autores para facilitar la discusión         en clase .....</i>	<i>43</i>
<b>V. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>44</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>44</b>
CASO 2	
<b>GHI SMART FURNACES, LA START-UP DE 85 AÑOS .....</b>	<b>45</b>
<b>I. Introducción .....</b>	<b>46</b>
<b>II. Los inicios de la empresa .....</b>	<b>48</b>
<b>III. El valor del carácter familiar ante las crisis .....</b>	<b>49</b>

	<i>Página</i>
<b>IV. El reemprendimiento de la tercera generación . . . . .</b>	51
4.1. <i>Primer reto estratégico: implementación del método lean . . . .</i>	53
4.2. <i>Segundo reto estratégico: inversiones para renovar instalaciones y regenerar la plantilla. . . . .</i>	53
4.3. <i>Tercer reto estratégico: desarrollo de la cartera de servicios digitales . . . . .</i>	55
<b>V. GHI SMART FURNACES: la orientación exploradora, clave de la transformación hacia los servicios digitales. . . . .</b>	56
<b>VI. Conclusión . . . . .</b>	59
<b>VII. Notas pedagógicas . . . . .</b>	60
7.1. <i>Objetivos de aprendizaje . . . . .</i>	60
7.2. <i>Temas clave . . . . .</i>	61
7.3. <i>Utilización del caso en aula universitaria . . . . .</i>	61
<b>VIII. Referencias bibliográficas . . . . .</b>	62
<b>Agradecimientos. . . . .</b>	62
CASO 3	
<b>INNOVACIONES EN PRODUCTO Y MARCA: HERGAR UN REFERENTE EN LA FABRICACIÓN DE CALZADO ESPAÑOL</b>	
<b>I. Introducción . . . . .</b>	63
<b>II. Acerca del grupo empresarial. . . . .</b>	65
<b>III. Creación de la empresa, primeros productos y apuesta decidida por la marca . . . . .</b>	66
<b>IV. Innovaciones tecnológicas desarrolladas y aplicadas a los productos . . . . .</b>	69
<b>V. Retos y visión del fundador . . . . .</b>	75
<b>VI. Conclusiones . . . . .</b>	78
<b>VII. Notas pedagógicas . . . . .</b>	78
7.1. <i>Objetivos de aprendizaje . . . . .</i>	78
7.2. <i>Temas clave . . . . .</i>	79

	<i>Página</i>
7.3 Utilización del caso en aula universitaria .....	79
<b>VIII. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>81</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>81</b>
CASO 4	
<b>VALQUER LABORATORIOS: INNOVACIÓN SOSTENIBLE Y COMPROMISO SOCIAL EN LA INDUSTRIA COSMÉTICA...</b>	<b>83</b>
<b>I. Introducción .....</b>	<b>85</b>
<b>II. Acerca de Valquer Laboratorios .....</b>	<b>86</b>
<b>III. Laboratorios: creación, evolución y perspectivas de futuro.</b>	<b>90</b>
<b>IV. La sostenibilidad en la estrategia empresarial de Valquer Laboratorios.....</b>	<b>95</b>
<b>V. Innovación sostenible en Valquer Laboratorios .....</b>	<b>99</b>
<b>VI. Conclusiones .....</b>	<b>100</b>
<b>VII. Notas pedagógicas .....</b>	<b>102</b>
7.1. <i>Objetivos de aprendizaje .....</i>	<i>102</i>
7.2. <i>Temas clave .....</i>	<i>102</i>
7.3. <i>Utilización del caso en el aula universitaria .....</i>	<i>102</i>
<b>VIII. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>103</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>104</b>
CASO 5	
<b>DE TRIANA AL MUNDO. LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL GRUPO ALDOMER .....</b>	<b>105</b>
<b>I. Introducción .....</b>	<b>106</b>
<b>II. Acerca del grupo empresarial Aldomer .....</b>	<b>107</b>
<b>III. Breve reseña histórica del Grupo Aldomer.....</b>	<b>108</b>
<b>IV. Negocios y diversificación del Grupo Aldomer.....</b>	<b>111</b>
<b>V. Expansión internacional de refractarios Alfran .....</b>	<b>114</b>

	<u>Página</u>
5.1. <i>Antecedentes de la internacionalización</i> .....	114
5.2. <i>Primeros pasos internacionales</i> .....	115
5.3. <i>África, Oriente Medio y Asia</i> .....	117
<b>VI. Conclusiones</b> .....	119
<b>VII. Notas pedagógicas</b> .....	120
7.1. <i>Objetivos de aprendizaje</i> .....	120
7.2. <i>Temas clave</i> .....	120
7.3. <i>Utilización del caso en aula universitaria</i> .....	120
<b>VIII. Referencias bibliográficas</b> .....	121
<b>Agradecimientos</b> .....	122
CASO 6	
<b>SIECSA: AVANZANDO JUNTOS</b> .....	123
<b>I. Introducción</b> .....	125
<b>II. La primera generación: la forja del espíritu emprendedor de SIECSA</b> .....	126
<b>III. La segunda generación: crecer, diversificarse, internacionalizarse</b> .....	130
<b>IV. Los valores de la empresa</b> .....	133
<b>V. Una mirada hacia el futuro: la importancia de la gobernanza de la familia y de la empresa</b> .....	135
<b>VI. Conclusiones</b> .....	136
<b>VII. Notas pedagógicas</b> .....	137
7.1. <i>Objetivos de aprendizaje</i> .....	137
7.2. <i>Temas clave</i> .....	137
7.3. <i>Utilización del caso en aula universitaria</i> .....	137
<b>VIII. Referencias bibliográficas</b> .....	138
<b>IX. Recursos adicionales</b> .....	139
<b>Agradecimientos</b> .....	139

CASO 7

<b>ELROW FAMILY: LA FÁBRICA DE LOS «WOW»</b> .....	141
<b>I. Introducción</b> .....	143
<b>II. La actividad empresarial</b> .....	143
2.1. <i>El «producto»</i> .....	144
<b>III. Un legado familiar de seis generaciones</b> .....	144
3.1. <i>La familia amplía sus actividades</i> .....	149
<b>IV. Una oferta para el legado familiar</b> .....	150
4.1. <i>Continuar con el legado: hacer bailar a la gente</i> .....	150
4.2. <i>A día de hoy</i> .....	151
<b>V. Conclusiones</b> .....	152
<b>VI. Epílogo</b> .....	153
<b>VII. Notas pedagógicas</b> .....	153
7.1. <i>Objetivos de aprendizaje</i> .....	153
7.2. <i>Temas clave</i> .....	153
7.3. <i>Utilización del caso en el aula universitaria</i> .....	153
<b>VIII. Referencias bibliográficas</b> .....	154
<b>IX. Recursos adicionales</b> .....	155
<b>Agradecimientos</b> .....	155

CASO 8

<b>LA MARCA FAMILIA: EL CASO DE LA FAMILIA ROCA</b> .....	157
<b>I. Introducción</b> .....	159
<b>II. Historia de la empresa</b> .....	160
2.1. <i>Historia empresarial de la familia Roca</i> .....	160
2.1.1. 1960-1995: tres décadas de crecimiento .....	161
2.1.2. 1995-2005: una década de consolidación.....	161

2.1.3. 2015-2024: una década de transformación y expansión .....	163
2.2. <i>Reconocimientos destacados</i> .....	164
<b>III. La marca familia</b> .....	166
3.1. <i>La familia Roca: desde el núcleo familiar al entorno</i> .....	166
3.2. <i>La marca familiar Roca</i> .....	167
3.2.1. La identidad de empresa familiar .....	167
3.2.2. La imagen como empresa familiar .....	167
3.2.3. La reputación como empresa familiar: la visión de los clientes .....	168
3.2.4. La reputación como empresa familiar: otros grupos de interés .....	171
<b>IV. Conclusiones</b> .....	172
<b>V. Notas pedagógicas</b> .....	173
5.1. <i>Objetivos de aprendizaje</i> .....	173
5.2. <i>Temas clave</i> .....	173
5.3. <i>Utilización del caso en aula universitaria</i> .....	173
<b>VI. Referencias bibliográficas</b> .....	174
<b>Agradecimientos</b> .....	175

## CASO 9

<b>PREPARADOS, LISTOS... ¿YA ES TIEMPO PARA RETIRARSE?: EL CASO DEL GRUPO OLEÍCOLA JAÉN</b> .....	177
<b>I. Introducción</b> .....	179
<b>II. Acerca del grupo empresarial</b> .....	180
<b>III. Mantener el legado empresarial y los valores familiares</b> ...	184
<b>IV. Relevo generacional: tomar las riendas y salida del fundador</b> .....	186
<b>V. Herramientas para la sucesión: el protocolo familiar</b> .....	187
<b>VI. Retos</b> .....	189

	<i>Página</i>
<b>VII. Conclusiones</b> .....	190
<b>VIII. Notas pedagógicas</b> .....	191
8.1. <i>Objetivos de aprendizaje</i> .....	191
8.2. <i>Temas clave</i> .....	191
8.3. <i>Utilización del caso en aula universitaria</i> .....	191
<b>IX. Referencias bibliográficas</b> .....	192
 CASO 10	
<b>TRANSICIÓN INTERGENERACIONAL Y GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR: QUINTA GENERACIÓN EN VALLE, BALLINA Y FERNÁNDEZ, GRUPO EL GAITERO</b> .....	193
<b>I. Introducción</b> .....	195
<b>II. La naturaleza familiar del grupo empresarial.</b> .....	196
<b>III. Familia empresaria Fernández y empresa Valle, Ballina y Fernández: una relación bien estructurada</b> .....	201
3.1. <i>Órganos de gestión de la familia: El Consejo de Familia</i> .....	202
3.2. <i>Órganos de gestión de la Familia: La Asamblea Familiar</i> .....	203
3.3. <i>Órganos Societarios: La Junta General de Accionistas</i> .....	204
3.4. <i>Órganos Societarios: El Consejo de Administración</i> .....	204
3.5. <i>Órganos Societarios: El Equipo Directivo y el Comité Ejecutivo</i> .....	205
<b>IV. Mecanismos en Valle, Ballina y Fernández para gestionar y proteger la cohesión familiar y empresarial</b> .....	207
4.1. <i>La unión familiar</i> .....	207
4.2. <i>Visión común bajo un liderazgo familiar fuerte.</i> .....	208
4.3. <i>Definición clara de funciones y temas en los diferentes órganos de gobierno.</i> .....	209
4.4. <i>Incorporación de trabajadores familiares</i> .....	210
4.5. <i>Respeto a la familia y a la empresa en los procesos de desinversión</i> .....	210
4.6. <i>Responsabilidad Social Corporativa en la empresa</i> .....	211

	<i>Página</i>
4.7. <i>Orientación a la innovación y perspectiva inversora a largo plazo</i> .....	211
<b>V. Conclusiones</b> .....	212
<b>VI. Notas pedagógicas</b> .....	212
6.1. <i>Objetivos de aprendizaje</i> .....	212
6.2. <i>Temas clave</i> .....	212
6.3. <i>Utilización del caso en aula universitaria</i> .....	213
<b>VII. Referencias bibliográficas</b> .....	213
<b>Agradecimientos</b> .....	214
CASO 11	
<b>DESAFIANDO PARADIGMAS: EL MODELO DE ESTRUCTURA Y GOBIERNO DEL GRUPO ENHOL</b> .....	215
<b>Prólogo. Celebración familiar</b> .....	216
<b>I. Introducción</b> .....	218
1.1. <i>La historia de Grupo Enhol</i> .....	218
1.2. <i>La evolución de Grupo Enhol a lo largo de las generaciones</i> ..	219
1.2.1. <i>Primera Generación (1930)</i> .....	219
1.2.2. <i>Segunda Generación (1960)</i> .....	220
1.2.3. <i>Tercera Generación (1986-2012)</i> .....	220
1.2.4. <i>Cuarta Generación (2013-Actualidad)</i> .....	220
1.3. <i>Sectores de Negocio</i> .....	221
1.3.1. <i>Energía</i> .....	221
1.3.2. <i>Agropecuario</i> .....	222
1.3.3. <i>Alimentario</i> .....	222
1.3.4. <i>Inmobiliaria</i> .....	222
<b>II. Gobierno Corporativo de Grupo Enhol</b> .....	223
2.1. <i>La gestión y organización de la empresa</i> .....	224
2.2. <i>La gestión de la familia en la empresa</i> .....	227

	<i>Página</i>
2.2.1. El protocolo familiar . . . . .	228
2.2.2. Miembros de la familia Oliver . . . . .	229
<b>III. Conclusiones . . . . .</b>	<b>230</b>
<b>IV. Notas pedagógicas . . . . .</b>	<b>231</b>
4.1. <i>Objetivos de aprendizaje</i> . . . . .	231
4.2. <i>Temas clave</i> . . . . .	231
4.3. <i>Utilización del caso en aula universitaria</i> . . . . .	232
<b>V. Referencias bibliográficas . . . . .</b>	<b>233</b>
<b>Agradecimientos . . . . .</b>	<b>233</b>

CASO 12

<b>PROTOCOLO FAMILIAR Y ÓRGANOS DE GOBIERNO: GUIJUELO UN REFERENTE MUNDIAL DEL JAMÓN GRACIAS A LA EMPRESA FAMILIAR . . . . .</b>	<b>235</b>
<b>Nota de los autores . . . . .</b>	<b>236</b>
<b>I. Introducción . . . . .</b>	<b>237</b>
<b>II. Breve historial de la empresa . . . . .</b>	<b>238</b>
<b>III. Contexto en el que se desarrollan los hechos . . . . .</b>	<b>240</b>
<b>IV. Situación de la relación familia y empresa . . . . .</b>	<b>243</b>
<b>V. Notas pedagógicas . . . . .</b>	<b>253</b>
5.1. <i>Objetivos de aprendizaje</i> . . . . .	253
5.2. <i>Temas clave</i> . . . . .	253
5.3. <i>Utilización del caso en aula universitaria</i> . . . . .	253
<b>VI. Referencias bibliográficas . . . . .</b>	<b>255</b>
<b>VII. Temas a tratar en el protocolo . . . . .</b>	<b>255</b>

## GHI Smart Furnaces, la start-up de 85 años<sup>1</sup>

CRISTINA ITURRIOZ LANDART  
*cristina.iturrioz@deusto.es*

CRISTINA ARAGÓN AMONARRIZ  
*cristina.aragon@deusto.es*

*Cátedra Empresa Familiar Deusto Business School-Fundación Antonio Aranzábal  
Cátedra Universidad de Deusto-AEFAME*

### Resumen:

GHI Smart Furnaces es una empresa familiar en tercera generación que, mediante un impulso emprendedor, ha transformado una empresa de hornos de fundición en una compañía de soluciones de hornos inteligentes para plantas de reciclado de aluminio. Para ello, la empresa ha evolucionado en tres líneas estratégicas: el incremento de la eficiencia; la renovación de las instalaciones y de la plantilla; y, por último, el desarrollo de la cartera de servicios digitales. La colaboración con aliados estratégicos ha sido fundamental en esta transformación. Concretamente, dotar de sensores a los hornos que permitan la captura de datos y aplicar la IA para su análisis en tiempo real permite maximizar el rendimiento del metal empleado, minimizando costes y tiempos de proceso, generando un valor claro en los procesos de reciclado y descarbonización de los clientes. Gracias a esta estrategia, hoy GHI Smart Furnaces es un grupo que provee soluciones integrales y digitales en el sector de la fundición de metales.

---

1. Adaptado de: Aragón, C. and Iturrioz, C. (2020) GHI Smart Furnaces. *Long-run Family Firms Case Studies - Third Collection*, Antonio Aranzábal Foundation, San Sebastián. Adaptado con permiso.

**Palabras clave:**

Empresa familiar, Digitalización, Emprendimiento, Visión estratégica.

**Abstract:**

GHI Smart Furnaces is a third-generation family business that, thanks to its entrepreneurial orientation, has transformed a smelting furnace company into a smart furnace solutions company for aluminium recycling plants. To achieve this, the company has addressed three strategic lines: increasing efficiency; the renovation of facilities and staff; and, finally, the development of the digital services portfolio. Collaboration with strategic allies has been fundamental in this transformation. Specifically, providing sensors to the furnaces that allow data collection and applying AI for real-time analysis allows for maximizing metallic performance, minimizing costs and process times, and generating clear value in the recycling and decarbonization processes of the customers. Thanks to this strategy, today GHI Smart Furnaces is a group that provides end-to-end and digital solutions in the metal foundry industry.

**Keywords:**

Family firm, Digitalization, Entrepreneurship, Strategic vision.

SUMARIO: I. INTRODUCCIÓN. II. LOS INICIOS DE LA EMPRESA. III. EL VALOR DEL CARÁCTER FAMILIAR ANTE LAS CRISIS. IV. EL REEMPRENDIMIENTO DE LA TERCERA GENERACIÓN. 4.1. *Primer reto estratégico: implementación del método lean.* 4.2. *Segundo reto estratégico: inversiones para renovar instalaciones y regenerar la plantilla.* 4.3. *Tercer reto estratégico: desarrollo de la cartera de servicios digitales.* V. GHI SMART FURNACES: LA ORIENTACIÓN EXPLORADORA, CLAVE DE LA TRANSFORMACIÓN HACIA LOS SERVICIOS DIGITALES. VI. CONCLUSIÓN. VII. NOTAS PEDAGÓGICAS. 7.1. *Objetivos de aprendizaje.* 7.2. *Temas clave.* 7.3. *Utilización del caso en aula universitaria.* VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. AGRADECIMIENTOS.

## I. INTRODUCCIÓN

Desde fuera, el edificio de GHI Hornos Industriales es una nave industrial clásica. Por dentro, es otra cosa. La escultura en madera de Nestor Basterrechea,

que representa a un árbol frondoso cuyas hojas se despliegan en ramas que avanzan en diversas direcciones, da la bienvenida. Lo llamativo de este árbol es su doble tronco que simboliza la doble paternidad de esta empresa, cuyas oficinas en los pisos superiores son un enjambre de ingenieros que idean, discuten, analizan y proponen soluciones a las empresas clientes.

Imagen 1. Logo de GHI de Nestor Barrenechea



Fuente: GHI Hornos Industriales.

Y es que, si bien es cierto que el núcleo de negocio de GHI desde hace casi 90 años es el horno de fundición de metales, no es menos cierto que en los últimos tiempos la empresa está centrada en ofrecer soluciones integrales en el sector de fundición de aluminio reciclado. Por ello, la oferta de GHI abarca desde desarrollar elementos auxiliares como dispositivos de carga, de limpieza, o sistemas de depuración de humos, hasta facilitar repuestos, SAT (Servicio Asistencia Técnica), y lo más novedoso, servicios de mantenimiento predictivo. Este servicio de mantenimiento predictivo se ofrece gracias a un sistema de monitorización de la planta que permite capturar e interpretar datos con objeto de supervisar todos los equipos y optimizar el proceso productivo del cliente. De fabricar hornos, GHI ha pasado a ofrecer plantas productivas llave en mano y servicios de monitorización de estas plantas a sus clientes.

## II. LOS INICIOS DE LA EMPRESA

Hay negocios que surgen en los contextos más difíciles. GHI nació en 1937, en plena Guerra Civil, fundado por tres hermanos, José María, Miguel y Salvador. Estos tres ingenieros procedentes de Oñate habían realizado sus estudios universitarios en Bilbao y, aunque la familia tenía una fundición en la citada villa de Gipuzkoa, decidieron emprender su propio proyecto empresarial en los alrededores de Bilbao.

Imagen 2. Los hermanos Guinea fundadores de GHI



Fuente: GHI Hornos Industriales.

A los pocos meses de la constitución de la empresa, Miguel abandonó la aventura empresarial y se fue a trabajar a Barcelona, cediendo su participación a sus dos hermanos. En sus inicios, los dos hermanos ingenieros usaban las oficinas de la empresa de seguros que tenía la familia de la mujer de Salvador para dibujar los primeros planos. Desde allí, surgiría el primer horno eléctrico en el año 1938.

Los 40 y 50 fueron años de intensa actividad y en el año 1947 se inauguró el primer taller de fabricación de Guinea Hermanos. Los fundadores fueron desde sus inicios muy inquietos a la hora de buscar licencias y colaboraciones con empresas de Estados Unidos, Inglaterra, Alemania o Japón. En los años 50, realizaron su primera venta internacional; en concreto, la primera generación aprovechó el envío de unos hornos a una feria en Colombia para venderlos allí. Así, iniciaron su trayectoria exportadora en este país y por

ende en Latinoamérica, uno de sus principales mercados y tabla de salvación en distintos momentos de la historia de la empresa.

A lo largo de los años 60 y 70, la segunda generación de la familia se fue incorporando de manera gradual a la empresa. De la rama de José María se integraron cuatro hijos y de la de Salvador uno, Ignacio. Estos primos impulsaron la innovación y la internacionalización de forma constante, dedicando su vida y su patrimonio a la empresa. Fue esta segunda generación de la familia quien diseñó la primera planta de tratamiento térmico de SEAT en España, concibiéndola no como un conjunto de equipos aislados, sino como una planta integrada, germen del actual proyecto empresarial.

También fue pronto cuando vieron el interés de las colaboraciones internacionales para poder incorporar a sus clientes tecnología puntera en distintos ámbitos, creando así, un grupo de empresas pioneras con distintas actividades industriales. De esta forma, GHI fue la primera empresa española en negociar una licencia con una empresa americana de Pittsburgh, líder mundial en la fabricación de hornos de arco, aunque finalmente no pudo entrar en vigor hasta un par de años más tarde. Más adelante, en los años 70, cuando se tardaba dos días de viaje en llegar a Japón, firmaron un acuerdo con Daido Steel, fabricante japonés de aceros especiales y de hornos, para contar con su apoyo tecnológico.

Estas experiencias internacionales les permitían explorar lo que se hacía en otros países más adelantados e incorporar a sus productos una tecnología avanzada, como fue la instalación del sistema CAD en 1982, la adquisición de un plotter que permitía imprimir los planos a colores o la primera instalación en España de una centrifugadora para fabricar tubos centrifugados, innovación que se realizó fruto de una visita a Japón. Con todo ello, sus procesos productivos mejoraban, lo que les permitía ofrecer mejor producto y servicio a sus clientes, incidiendo de esta forma en su posicionamiento y competitividad.

### III. EL VALOR DEL CARÁCTER FAMILIAR ANTE LAS CRISIS

Sin embargo, no todo fue crecimiento; la empresa también sufrió y, además, mucho. En los 70, la crisis del petróleo; más tarde, la recesión del 92, que llevó la empresa al ERE que se firmó en 1994. Todos ellos fueron momentos muy duros para la compañía, que veía hundirse el mercado de un día para otro, y pasar a no tener pedidos, o incluso peor, a la cancelación de pedidos ya acordados. Esta situación se repitió en 2009 cuando, tras un 2008 con récord histórico de pedidos, se pasó a no recibir ningún pedido, una caída al vacío. En esos momentos críticos, el compromiso de los traba-

jadores, que aguantaron sin conflictividad unos meses muy difíciles, salvó la empresa. Este respaldo fue posible gracias a que confiaban en el entonces director Ignacio Guinea, quien tenía mucha ascendencia sobre la plantilla. En definitiva, con gran esfuerzo y sacrificio por parte de la familia propietaria y de los trabajadores, la empresa consiguió salir adelante.

Imagen 3. Ignacio Guinea



Fuente: GHI Hornos Industriales.

Ignacio Guinea era una persona muy exigente, pero tenía un gran corazón, valoraba muchísimo el carácter familiar de la empresa y, ni en la peor de las coyunturas, se planteó despedir a nadie. Este compromiso por parte de la familia propietaria encontró una intensa reciprocidad en los empleados, que organizaron una única huelga de tres meses en el año 1978. A partir de entonces, este tipo de desafíos se han resuelto en GHI de forma dialogada.

José Berasategui entró en la empresa en 1988 y fue mano derecha de Ignacio durante décadas en GHI. Este ingeniero bilbaíno se incorporó a la empresa justo al terminar su proyecto fin de grado en la universidad. Desde ahí hasta la dirección general de la empresa, nunca barajó otras opciones profesionales por la relación y el respeto que tenía hacia Ignacio, a quien consideraba «*un hombre de palabra*» que nunca faltaba a ella, aunque eso supusiera perjudicarse personalmente.

El crecimiento del negocio en los años 90 fue importante y llegaron a contar con más de 200 personas en el taller. Sin embargo, esta expansión no sólo se circunscribió a los límites de la empresa Guinea Hermanos, la familia

Guinea constituyó muchas sociedades de muy diversa índole en aquellos años. La idea de constituir un legado acompañó a Ignacio Guinea durante toda su vida. El, que tenía 5 hijos y 11 nietos, desde el fallecimiento de su padre, fue comprando progresivamente, primero a sus hermanos y después a sus primos, sus participaciones en la empresa.

Estos intentos de unificar la propiedad se alargaron durante casi 25 años. Fue un empeño constante de este empresario convencido de que lo mejor era que el proyecto empresarial estuviese en manos de una sola rama de la familia. Finalmente, en 2015, Ignacio consiguió comprar el 100% del grupo después de muchísimos intentos y, muy poco después, en 2016, fallece fruto de una enfermedad. Tras estructurarse el legado entre los sucesores, la tercera generación de la familia se hace cargo del negocio; y, a finales de 2017, Iñigo Guinea asume el liderazgo del grupo GHI apoyado por sus hermanos Salvador, Cecilia y Catalina.

#### **IV. EL REEMPRENDIMIENTO DE LA TERCERA GENERACIÓN**

Tras diversas experiencias profesionales fuera de la empresa familiar, en 2015, Iñigo Guinea, nieto de Salvador Guinea, hijo de Ignacio, y miembro de la tercera generación de la familia empresaria, se incorpora a la empresa. Tras convivir en la compañía un breve tiempo con su padre, quien estuvo presente en la misma hasta su fallecimiento, Iñigo asume el liderazgo de la empresa. Asimismo, Salvador, hermano de Iñigo, seis meses después de la incorporación de Iñigo, entra también en la gestión de la empresa.

En aquel tiempo, GHI era una empresa donde el taller y lo técnico tenían preeminencia, frente a lo financiero, el marketing, o la sistematización de la gestión. Sin embargo, la tercera generación, con su experiencia previa en gestión de empresas, trae a la empresa nuevas ideas de desarrollo de negocio, sistematización, digitalización, orientación medioambiental... lo que permite crear una nueva GHI más profesionalizada en todas las áreas de gestión.

De esta forma, en 2017, con ocasión del 80 aniversario del grupo y de la mano del nuevo director general, Iñigo Guinea, se realizó el proceso de rebranding, creando GHI Smart Furnaces, una nueva identidad corporativa, que potenciaba la imagen internacional de la compañía a través de su logo en inglés. Con ello, la empresa estaba ya apuntando a una renovación cuyas claves se intuyen en el plan estratégico que se inicia en 2018.

En enero de 2018, el proyecto despega apostando por enfocarse en una opción estratégica que busca la especialización. Hasta entonces, el programa de fabricación era amplísimo, abarcando unos 200 tipos de hornos distintos. Esta amplia cartera de productos implicaba para la organización

un esfuerzo enorme no siempre amortizable. Por eso, la opción estratégica de especialización enfocó los esfuerzos de la compañía en los proyectos que aportaban un mayor valor diferencial al mercado, lo que supuso una fuerte apuesta por la inversión en innovación y desarrollo.

Como consecuencia de este reenfoque estratégico, GHI pasó de tener un programa de fabricación amplísimo, a especializarse en hornos de reciclado de aluminio, llantas, estampación en caliente y aluminio primario, con el propósito de convertirse en líder de este segmento de mercado. El cliente tradicional seguía siendo atendido, pero bajo un sistema de solicitud de ofertas, que mediante un proceso de consulta y catalogación establecía de forma sistemática el grado de estandarización y nivel de I+D requerido por cada una de ellas. Gracias a este sistema, cada oferta de cliente se valoraba y, con base en los criterios anteriores, se decidía aceptarla o no, enviando una cotización o no, respectivamente. Este nuevo proceder supuso un cambio importante, ya que, a diferencia del pasado, en que toda oferta se aceptaba y fabricaba, gracias a este sistema, la respuesta a la misma se condicionaba al esfuerzo que suponía para la empresa acometerla.

Imagen 4. Horno rotativo basculante de 65 Toneladas



Fuente: GHI Hornos Industriales.

Además de esta orientación estratégica a favor de la especialización, la nueva generación familiar estableció tres retos estratégicos que apuntalaban el nuevo proyecto empresarial: incremento de la eficiencia a través de la incorporación de método y sistematización, en especial, el método *lean*; realización de inversiones que permitiesen renovar las instalaciones y rege-

nerar la plantilla; y, por último, pero no menos importante, el desarrollo de la cartera de servicios digitales.

#### 4.1. PRIMER RETO ESTRATÉGICO: IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO LEAN

Desde 2018, la tercera generación inició la reestructuración del taller, implantando la filosofía *lean* para alcanzar una mayor sistematización de la gestión de la planta productiva. Durante muchos años, la distribución y la organización del taller había seguido una forma de hacer tradicional sin cambios sustanciales a lo largo de los años. La experiencia de Iñigo en otras compañías permitió visualizar la oportunidad que podría suponer acometer este cambio de filosofía, aunque pronto se dio cuenta que el camino no iba a ser fácil.

La acogida a esta nueva filosofía no fue inmediata, enseguida afloraron reticencias e inercias propias de cualquier cambio en profundidad. Por ello, el equipo directivo decidió empezar con un proyecto piloto e ir evolucionando poco a poco, apoyándose en personas claves de la plantilla. Hoy años después, el taller está renovado y organizado bajo la metodología *lean*. La implantación de este nuevo método, además de implicar la superación de fuertes resistencias internas, supuso aumentos claros de eficiencia y el desarrollo de un nuevo tipo de relación con los proveedores clave de GHI, lo cual requirió, a su vez, una transformación por parte de los mismos.

#### 4.2. SEGUNDO RETO ESTRATÉGICO: INVERSIONES PARA RENOVAR INSTALACIONES Y REGENERAR LA PLANTILLA

Además de la metodología o sistematización que aportaba el *lean*, el segundo reto consistió en realizar una serie de fuertes inversiones para conseguir ser competitivo en estos nichos de especialización de alto valor añadido identificados. Esta inversión tenía distintas vertientes en tecnología, organización, instalaciones, personas y capacidades...

En concreto, la regeneración de la plantilla fue clave. La incorporación progresiva de talento joven, la mayoría ingenieros de distintas especialidades, fue la principal palanca de cambio para transitar hacia el nuevo proyecto empresarial. De hecho, uno de los objetivos que perseguía el nuevo proyecto empresarial era atraer y retener el talento que la organización requería para su sostenibilidad y transformación estratégica. Esta atracción de talento joven exigió que la empresa transformase oficinas, cambiase horarios... y, sobre todo, transmitiese el propósito del nuevo proyecto empresarial y esa nueva imagen, presentándose ante los/as candidatos/as como una «*start-up de 80 años*».

La atracción de talento ha requerido crear una nueva estrategia de comunicación, la renovación de la imagen e instalaciones de la compañía, un proyecto de futuro retador, acompañado de unas condiciones laborales atractivas y una cultura y ambiente de trabajo interdisciplinar, con equipos híbridos en torno a cada gran proyecto que afronta GHI.

Fruto de este plan de regeneración de la plantilla, en 2019 se incorporaron cerca de medio centenar de personas. El rejuvenecimiento de la plantilla supuso un esfuerzo organizativo ímprobo que se pudo realizar gracias a, por un lado, la base de trabajadores de entre 40 y 50 años que integró a las nuevas incorporaciones y, por otro, a la coyuntura, ya que el parón que supuso el COVID, permitió que el año 2020 hubiese ciertas holguras y tiempos para realizar ajustes, reorganizaciones e integrar a las personas.

Como consecuencia, GHI ha acometido una transformación muy importante del modelo de negocio, pero también de la forma de trabajar, del estilo de dirección e incluso del espacio en el que se trabaja. Todo este proceso de transformación ha sido facilitado por el relevo generacional de la plantilla y una nueva dirección más participativa. A modo de ejemplo, la frecuencia de los comités de dirección se incrementó, pasando a ser bisemanales y, con ello, se propició la participación de los distintos jefes de cada área: financiero, SAT, comercial, ingeniería, producción, 4.0, desarrollo de negocio, etc.

Imagen 5. Equipo de GHI en 2024



Fuente: GHI Hornos Industriales.

#### 4.3. TERCER RETO ESTRATÉGICO: DESARROLLO DE LA CARTERA DE SERVICIOS DIGITALES

En tercer lugar, y a partir de visitas a clientes y de escuchar sus necesidades, GHI Smart Furnaces abordó con decisión la generación de soluciones digitales para ofrecer nuevos servicios que aportaran valor diferencial al cliente. El análisis de los datos recabados en las instalaciones de reciclado de aluminio de los clientes permitía identificar aspectos de mejora en dos dimensiones críticas para el cliente: el consumo de materia prima, aportándoles valor en cuanto a la combinación y tratamiento de la materia prima; y el consumo energético, permitiendo ahorros derivados de una optimización de los tiempos de calentamiento del horno.

El impacto en la eficiencia que supone cualquier mejora en cualesquiera de ambos aspectos es crítico para los clientes de GHI, que pueden reducir hasta en un 7% el tiempo de producción y tener un 2% de ahorro en costes de producción. Por ello, el área de análisis de datos o *big data*, dentro del concepto de industria 4.0, ha experimentado un desarrollo relevante, con un presupuesto superior al medio millón de euros anual. De hecho, en 2024 la empresa cuenta con un departamento específico *Smart Process Improvement* con personas que combinan la digitalización y el conocimiento de los procesos para digitalizar plantas completas de sus clientes y aportar mejoras significativas en eficiencia y servicio.

Imagen 6. Departamento de *Smart Process Improvement*



Fuente: GHI Hornos Industriales.

Además de dar respuesta a las necesidades de los clientes, con esta estrategia de servitización, GHI ha reducido su elevada dependencia del ciclo económico, que en momentos de recesión suponía un parón en las inversiones de sus clientes industriales. De esta forma, los riesgos derivados de coyunturas poco favorables a la inversión en equipos son compensados por los ingresos por servicios, que en los últimos cinco años han multiplicado por cinco su peso en los ingresos totales de la compañía.

## V. GHI SMART FURNACES: LA ORIENTACIÓN EXPLORADORA, CLAVE DE LA TRANSFORMACIÓN HACIA LOS SERVICIOS DIGITALES

Iñigo Guinea y en conjunto, la tercera generación al frente de GHI, está convencida de que los datos son el petróleo del siglo XXI. En este sentido, los primeros pasos para estudiar el potencial de sus propios datos fueron posibles gracias a la labor de un destacado ingeniero de su plantilla. Tras esos pasos iniciales, un primer gran cambio, que puso de manifiesto que el tema iba en serio, fue cuando al Consejo de Dirección de GHI se incorporaron los responsables de dos nuevas áreas clave del nuevo proyecto estratégico: el área de datos y el SAT, que pasaron de ser áreas soporte a ser áreas de negocio, con cuenta de resultados propia, y que además estaban muy vinculadas entre sí. De hecho, los SAT necesitan de los datos para resolver problemas y cumplir con su mandato, y el área de datos necesita a su vez del *know how*, conocimiento técnico acumulado, para poder definir cómo explotar y ser capaz de obtener valor de los datos capturados.

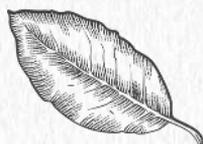
Sin conocimiento especializado acumulado a lo largo de muchos años en procesos productivos, sobre materiales, calidades, temperaturas, residuos, etc. no sirve de nada disponer de datos. Los datos adquieren valor cuando además de ser capaz de capturarlos, se posee el conocimiento especializado para explotarlos y ganar aún más conocimiento que permita ser progresivamente más competitivo. De hecho, en Guinea empezaron la exploración de datos con un pequeño piloto en un cliente de confianza. Tras un proceso de captura de datos en la casa del cliente, rápidamente la dirección de GHI se dio cuenta del potencial del proyecto y de que necesitaba desarrollar no solo una infraestructura y plataforma *software*, sino personas con conocimiento técnico que pudieran explotar las posibilidades que los datos procuraban.

En 2018, GHI realizó una labor de exploración intensa, y a la vez muy enfocada en las distintas alternativas que les permitieran avanzar en esta senda del análisis de datos o *big data*. Había varias plataformas de terceros que ya estaban empezando a ser utilizadas por algunos de sus grandes

El Instituto de la Empresa Familiar presenta esta obra como un avance en el conocimiento de la empresa familiar desde una perspectiva práctica.

Los profesores y catedráticos de la Red de Cátedras de Empresa Familiar y académicos de universidades españolas, a través de un contacto personal y directo con las familias empresarias, han elaborado los doce casos empresariales que nutren esta publicación. Con esta cooperación se ha logrado aunar vivencias personales y profesionales a lo largo de las páginas que conforman la obra. Ello ha sido posible gracias a la generosidad de las empresas familiares que han colaborado compartiendo sus experiencias y permitiendo la plasmación de las mismas en este libro.

Confiamos en que las experiencias que han dado vida a este trabajo sean de interés no sólo para estudiantes y profesores del mundo universitario, sino también para profesionales y expertos en la materia. Además, presentamos los casos desde el convencimiento de su utilidad, en el día a día, de las familias empresarias. En definitiva, para todas las personas interesadas en un mejor conocimiento de la empresa familiar.



El precio de esta obra incluye la publicación en formato DÚO sin coste adicional (papel + libro electrónico)

ACCEDE A LA VERSIÓN ELECTRÓNICA SIGUIENDO LAS INDICACIONES DEL INTERIOR DEL LIBRO

