



## **Compromiso y conocimiento: Estrategias para el desarrollo de una empresa familiar**

Caso elaborado por Cristina Iturrioz y Cristina Aragón para Fundación Antonio Aranzábal y Deusto Business School. Las autoras agradecen su colaboración a la empresa y en particular a Cristina Pasaban, Alain Iturbe y Gustavo Lascurain por su participación en el proyecto. La aprobación de la versión final del caso tuvo lugar en septiembre de 2013.



## 1928, el origen de una tradición familiar en cuarta generación

Aparcamos cerca de la entrada el pequeño Citroën C3. Habíamos llegado a pensar que nos habíamos pasado de largo, pero no, allí en medio del bosque aquella lluviosa mañana de abril se erigía Pasaban. El edificio no destacaba especialmente, pero sin embargo desde allí se proyectaban y fabricaban maquinaria para el procesamiento de papel y cartón para todo el mundo.

Nos adentramos en la sala de entrada funcional y preguntamos por Cristina Pasaban. Ella nos esperaba ya en su despacho y se levantó a saludarnos. Esta mujer menuda y sonriente se disculpó por su mesa llena de papeles, confesando:

- *“Aunque desde hace poco estoy oficialmente jubilada, todavía vengo por las mañanas. Creo que tengo adicción al trabajo, pero ahora ya es Alain, mi hijo el responsable del área administrativo-financiera...”* - Cristina Pasaban, socia de Pasaban S.A.

Cristina, miembro activo de la tercera generación de Pasaban, tomó aire y apoyándose en el respaldo de su butaca de despacho, comenzó a relatarnos la historia de la empresa...

- *“En 1928, mi abuelo Pedro, bueno, Don Pedro Pasaban, empezó el germen del negocio familiar con unos tornos que constituyeron el primer taller de mecanizado de la familia Pasaban en su Tolosa natal, en el barrio de Arramele en el bajo de la casa familiar...”* - Cristina Pasaban, socia de Pasaban S.A.

Desde sus inicios, la actividad principal de la empresa fue atender las necesidades del sector industrial papelerero, reparando y creando maquinaria auxiliar. Los tres hijos de Don Pedro Pasaban, Isaac, Pepito y Fidel comenzaron a trabajar en el negocio de la familia desde muy jóvenes. Más tarde, Don Pedro decidió comprar un pabellón en Anoeta donde desarrolló su propio taller de fundición para nutrir el mencionado taller de mecanizado. Las oportunidades del momento llevaron a Don Pedro a evolucionar el negocio hacia la fabricación de maquinaria para fabricar bolsas de papel, un mercado en crecimiento en la época.

### Ilustración 1. Don Pedro Pasaban, fundador de Pasaban S.A.



Fuente: Pasaban S.A.

La familia se amplió y se incorporó la tercera generación a la empresa. Isaac Pasaban y sus dos hijos mayores, Sergio y Cristina, desde muy jóvenes vivieron el negocio y se incorporaron prontamente a la empresa. La ampliación de los miembros de la familia participando en el negocio, llevó a que las tres ramas de la familia se pusieran progresivamente al frente de distintos negocios, separados de la actual Pasaban. Inicialmente fue Pepito quien fundó su propia empresa, un taller en Ibarra que también producía maquinaria para hacer bolsas de papel, y el negocio familiar se quedó en manos Isaac y Fidel, constituyendo Pasaban Hermanos S.R.C. (Sociedad Regular Colectiva) el 31 de Diciembre de 1957. En este momento, la tercera generación ya estaba totalmente incorporada, Sergio se encargaba de la parte productiva y Cristina, sobre todo desde la marcha de Pepito, se responsabilizó del área administrativa y financiera del negocio, cada uno tenía un área de responsabilidad autónoma donde llegaría a ser el máximo responsable.

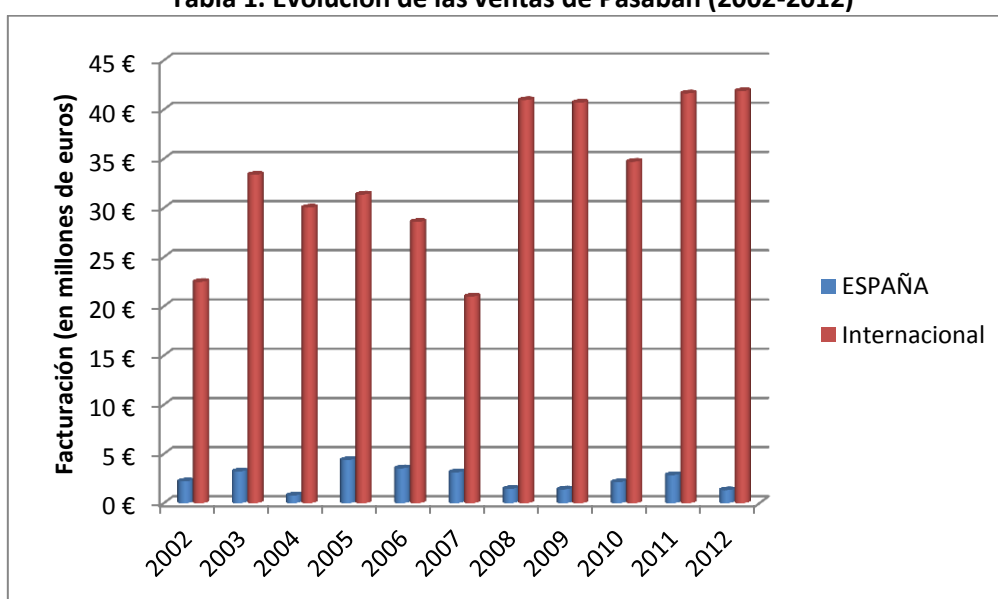
Al cabo de unos años, en 1966, el hermano mayor de Isaac, Fidel, también se independizó, quedándose con el taller de fundición de Anoeta. La familia de Isaac se encargó del negocio de Tolosa de fabricación de bolsas de papel, momento en el que se convertiría en Talleres Pasaban, localizado en el barrio de Santa Lucía nº 37, actual Barrio Uzturre. El 17 de Agosto de 1973, Isaac Pasaban decidió ampliar las instalaciones y compró un solar en Albiztur donde está actualmente localizada la empresa. Fue entonces cuando Pasaban tomó la decisión estratégica de convertirse en especialista en acabados dentro del sector papelero, concentrando su actividad en la fabricación de cortadoras, bobinadoras y empaquetadoras de papel.

Al cabo de unos años, en 1986, el hijo menor de Isaac Pasaban, Alfredo, se incorporó a la empresa, cuando ya Cristina y Sergio, llevaban 23 y 22 años trabajando en ella respectivamente. Hoy Alfredo dirige la empresa Montelec, S.L. que asume en exclusiva la parte de negocio electrónico de Pasaban y constituye uno de sus grandes activos del grupo.

Actualmente, en 2013, además de su planta en Albiztur, Pasaban cuenta con una planta en China y una plantilla total de 127 trabajadores.

- *“Pasaban ha evolucionado mucho. Hoy es una empresa que factura unos más de 40 millones de euros, de los cuales el 97% son exportaciones, en máquinas que pueden medir más de 50 metros de largo y pesar 140 toneladas. Actualmente existen unas 600 máquinas Pasaban operativas en más de 40 países.”* – Alain Iturbe, Director Financiero de Pasaban S.A.

**Tabla 1. Evolución de las ventas de Pasaban (2002-2012)**



Fuente: Pasaban, S.A.

## Una historia de internacionalización como revulsivo para la innovación de producto

En el año 1975, en la comarca de Tolosaldea, de arraigada tradición papelera, había 22 empresas operando en la fabricación y/o manipulado de papel y cartón. Este mismo año, la apertura de fronteras y la oferta de países como Francia y Portugal, altamente competitivos en precios, sacan del mercado a Papelera Española, el buque insignia de esta constelación de organizaciones. A lo largo de años sucesivos, se inició una cadena de cierres que desmanteló casi íntegramente el sector papelero en la comarca. Pese a ello, Pasaban se mantuvo.

En 1982, con la entrada a la empresa de Julián Echeverría, Pasaban inicia su vocación internacional y comienzan las conversaciones con la papelera francesa Cascades La Rochette que apuesta por la empresa vasca, principalmente por su oferta en precios. Esta primera experiencia de exportación les enseñó que el producto poseía unas cualidades mecánicas de primer nivel, pero aún carecía de un desarrollo electrónico.

Esta venta fue un revulsivo para la empresa, había que desarrollar el componente electrónico del producto. Siemens fue la primera opción a la que se dirigió Pasaban para abordar este reto. Sin embargo, la respuesta del gigante alemán fue negativa. La empresa germana estaba dando servicio a las competidoras alemanas de Pasaban y no le interesaba el acuerdo. Por ello, sólo el ingenio de Sergio Pasaban, especialista en mecánica, unido al conocimiento del electrónico José M<sup>o</sup> Goikoetxea, que trabajaba en la división electrónica, pudieron con este reto estratégico. Eran muy conscientes de que, o eran capaces de desarrollar internamente la componente electrónica para incorporarla a sus productos, o no tenían nada que hacer en el mercado internacional.

Superaron el reto con creces, Pasaban en unos meses contó con un sistema dual giratorio basado en dos tambores porta-cuchillas accionadas directamente desde el motor y la electrónica propia, adaptada específicamente a sus máquinas. Será a partir de entonces una de las principales fortalezas de Pasaban en el mercado. De hecho, éste fue el origen de la actual Montelec. S.L.

### **Ilustración 2. Montelec en Albiztur (2013)**



Fuente: Pasaban, S.A.

La década de los ochenta fue rica en la creación e incorporación de innovaciones. En 1981, Pasaban es la primera compañía que establece un sistema automático de cambio de palet para cortadoras Duplex, con capacidad para realizar el cambio de manera simultánea, incluso, con formatos diferentes, mejorándose este desarrollo cuatro años más tarde, al implementar el cambio automático de palet a máxima velocidad, sin rechazo de hojas. Dos años después, la empresa introdujo el sistema de empalme automático a máxima velocidad de máquina basado en frenos regenerativos eléctricos. Con ello, además de minimizar el desperdicio, aumentaba considerablemente la capacidad de producción. En 1987, Pasaban desarrolló el sistema modem-link en su plataforma de software, de manera que dotó al sistema de una capacidad de diagnóstico y resolución de problemas en tiempo real.

Todas estas mejoras incorporadas al producto junto con la contratación en 1986 de un coordinador, para que diera un impulso a la labor internacional que ya se venía desarrollando hasta ese momento, potenció la presencia internacional de la empresa. En esos años, la producción del papel estaba focalizada en EEUU y Europa, y aunque los primeros destinos fueron Francia, Alemania y países escandinavos; en los años noventa, se empezó a vender en el mercado norteamericano. Estados Unidos fue un hito muy relevante para Pasaban, no sólo por la diversificación de mercados que suponía, sino porque requirió evolucionar el producto hacia máquinas cortadoras más pequeñas. No se trataba de vender lo que Pasaban hacía, sino de conseguir hacer lo que el mercado requería en cada caso. De nuevo, la familia no dejó escapar esta oportunidad de desarrollo de innovaciones de producto.

- *“Riesgos no han faltado, en 1990 nos lanzamos a constituir la empresa Lamb Pasaban, Inc. localizada en Mobile. Esta empresa era una joint-venture con la empresa norteamericana Lamb que detentaba un 51%, frente al 49% de Pasaban.” -Alain Iturbe, Director Financiero de Pasaban S.A.*

A lo largo de la década de los noventa, la empresa realizó distintos desarrollos de producto empujados por las necesidades del mercado. Por un lado, y a raíz de una serie de contactos realizados en una misión del ICEX (Instituto de Comercio Exterior), Pasaban decidió acometer la entrada al mercado chino, creando en 1992 la oficina de representación de Pasaban Beijing Office. Desde ese momento, Pasaban con objeto de dar respuesta a este nuevo mercado tuvo que adaptarse a las exigencias del mismo.

En 1995, un cliente norteamericano encargado de suministrar el papel del envoltorio de las hamburguesas contactó con Lamb Pasaban Inc. y le planteó un nuevo desafío. Este cliente necesitaba realizar el corte de las bolsas de papel de manera que, al plegarse, la marca del fabricante quedara centrada con la hamburguesa. Este requerimiento exigió desarrollar una máquina de corte por registro que permitiera, no solamente cortar, sino cortar considerando la imagen del papel. Aparentemente fue un avance tecnológico más de los que Pasaban solía desarrollar para poder satisfacer una nueva demanda de un cliente, pero fue mucho más que eso...

- *“El desarrollo de esta tecnología para este cliente, fue decisiva ya que supuso para Pasaban poder implementar el corte por registro con tolerancias muy exigentes, leyendo la marca y cortando con precisión gracias al control electrónico” - Gustavo Lascurain, Director General de Pasaban S.A.*

Cuando en el año 1997, la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre de Burgos requirió máquinas para cortar papel moneda, Pasaban pudo adaptar con rapidez esta tecnología y entrar en este exigente nicho de mercado con éxito. Introdujo un nuevo concepto en papel moneda con tecnología de accionamiento directo, garantizando un producto de máxima calidad de corte, capaz además de conseguir el proceso completo de corte, empaquetado y apilado del producto final sin manipulación posterior. También introdujo el porta-cuchillas de fibra de carbono, mejorando considerablemente las curvas de velocidad y desarrolló un nuevo sistema de superposición de alta eficiencia que garantizaba mayores velocidades de operación, sin dañar la superficie del producto.

Estas innovaciones acarrearán que en 2008 Pasaban revolucione el sector del papel moneda, con la tecnología del doble *sheeter*, que posibilita que Pasaban lidere el sector de papel moneda en todo el mundo. De hecho, ya trabaja para fábricas de moneda y timbre de Ucrania, Pakistán, India, China y Australia.

**Tabla 2. Hitos en la historia de Pasaban**

<b>Año</b>	<b>Hitos Principales</b>
<b>1928</b>	Nacimiento de Pasaban
<b>1965</b>	Redefinición de la actividad: producción de máquinas empaquetadoras, bobinadoras y cortadoras para el sector del papel
<b>1974</b>	Creación de División Electrónica
<b>1979</b>	Creación Sistema Dual Giratorio
<b>1982</b>	Primera venta internacional de Talleres Pasaban
<b>1990</b>	Constitución de la joint-venture Lamb Pasaban en EUA
<b>1992</b>	Constitución Pasaban Beijing Office
<b>1997</b>	Primera venta de maquina cortadora de papel moneda FNMT Burgos
<b>2012</b>	Creación de Pasaban Connectivity Cloud
<b>2013</b>	Fundación de la planta productiva en China

Fuente: Pasaban, S.A.

## Los Pasaban: una familia de empresarios

La empresa se vivía desde que eran unos niños. El primer taller estaba debajo de la casa familiar y los hijos de Don Pedro convivieron con el negocio en su propia casa, por lo que la segunda generación estaba asegurada. Asimismo, los hijos de Isaac, desde niños participaron en el negocio, y se orientó su formación y actividad a que pudieran contribuir al negocio familiar. Con solo veinte años ambos estaban profesionalmente implicados en el negocio del padre.

- *“Desde la infancia te sientes orientado, aunque nunca obligado, sientes la identidad, hay que sacar adelante el negocio. Ves a tus abuelos y a tus padres volcados en ello, es parte de ti”* - Alain Iturbe, Director Financiero de Pasaban S.A.



Desde su infancia, los miembros de la familia han vivido la empresa como el centro de su vida. Empezando por Don Pedro que estuvo toda su vida vinculado a la empresa y siguiendo con su hijo, Isaac, que permaneció hasta los 90 años acudiendo diariamente a la empresa e, incluso, actualmente, los dos socios Cristina y Sergio, que pese a estar jubilados y a ser miembros del Consejo de Administración, siguen presentes en el día a día de la empresa.

- *“...las cosas han funcionado porque había una separación de funciones entre nosotros, respeto y autonomía.”* – Cristina Pasaban, socia de Pasaban S.A.

A lo largo de las cuatro generaciones, los miembros de la familia han formado parte cotidiana del negocio, evitando una de las tendencias más habituales en las empresas familiares con cierta historia, que es la desvinculación de la familia de la actividad y decisiones ejecutivas del negocio.

- *“Sin ninguna duda, una de las características de la familia Pasaban a lo largo de estos 85 años es que llevan la empresa en la sangre y eso lo sabemos todos los que trabajamos en la empresa”* – Gustavo Lascurain, Director General de Pasaban S.A.

En la mayoría de las empresas familiares, no es raro ver que, a medida que el negocio pasa de padres a hijos, los miembros de las familias propietarias van, en primera instancia, restringiendo su presencia a los órganos de dirección, y en un segundo momento, a los de gobierno, alejándose de los detalles cotidianos del negocio. Sin embargo, en Pasaban, la realidad ha sido distinta y siempre ha habido miembros de la familia dirigiendo y viviendo los detalles de la empresa.

- *“Además, la familia no solo ha estado presente en la empresa, sino que tiene clara una premisa, que la empresa, que el negocio, siga adelante es prioritario, independientemente de los problemas de la familia.”*- Gustavo Lascurain, Director General de Pasaban, S.A.

A la iniciativa empresarial aportada primero por Isaac Pasaban y, luego, por su primogénito Sergio, se le unió la prudencia de su hija Cristina. Cuando la joven Cristina Pasaban entró en la empresa, sus funciones se centraron en la gestión y dirección financiera de la misma. Su posición se ha mantenido en todo momento paralela a la de su hermano mayor, Sergio, complementándola pero sin intervenir en las cuestiones técnicas. Desde esta posición, Cristina ha procurado siempre preservar las finanzas de la empresa y optimizar la gestión de tesorería.

- *“El equilibrio entre los hermanos ha sido enorme y esto ha permitido que Pasaban funcionase como lo ha hecho todos estos años. Sin embargo, Sergio, Cristina y Alfredo son completamente distintos. La genética juega un papel fundamental una rama es lanzada, arriesgada, cazadora... y la otra es mucho más conservadora y reflexiva y el equilibrio en esa dualidad es algo patente y muy enriquecedor para el negocio. En todo caso, todos tienen una implicación brutal con la empresa”*- Gustavo Lascurain, Director General de Pasaban S.A.

Esta especialización ha permitido a cada hermano centrarse en un área de la empresa, confiando plenamente en la actividad que otro hermano desarrollaba en paralelo. El mantenimiento de este delicado equilibrio siempre ha estado presente en la base del éxito de Pasaban a lo largo de los últimos cuarenta años.

- *“Sergio Pasaban representa una rama muy dinámica de la empresa, que le ha permitido entrar en proyectos de mucho riesgo, pero también de mucho potencial de futuro. Por otro lado, Cristina ha propiciado que todo esto tenga lugar, sopesando las decisiones y manteniendo el equilibrio de la empresa...”*—Gustavo Lascurain, Director General de Pasaban S.A.

Conforme llegó el momento del relevo funcional de la tercera generación, se vislumbraba una necesidad de cambio. Iba a ser necesario un nuevo funcionamiento. El equilibrio que las áreas de control totalmente autónomas habían mantenido todos estos años tocaba a su fin, y un nuevo equilibrio debía buscarse.

- *“Hemos tenido ofertas de compra, incluso en momentos en los que la empresa no iba bien y perdíamos dinero. Pero en ningún momento hemos luchado por la empresa por dinero, sino yo hoy no estaría aquí. Siempre nos ha movido la satisfacción de tener un negocio que funciona, que lo hace bien y que da trabajo a la gente”*- Cristina Pasaban, socia de Pasaban S.A.

Los socios veían la necesidad de dejar los temas familiares ordenados para que la cuarta generación permaneciese vinculada a la empresa y pudiese convivir con el desarrollo del negocio de una forma eficiente.

- *“Cada uno de nosotros, tanto Sergio, Alfredo como yo misma nos hemos encargado cada uno de lo nuestro con total autonomía. Alfredo se encargaba de toda la parte electrónica, Sergio viajaba mucho, toda la parte comercial y mecánica recaía sobre él, al principio con nuestro padre Isaac y luego junto a Julian Echeverría, y yo me encargaba de toda la parte administrativa. Cada uno se encargaba con compromiso de su responsabilidad y tomaba sus decisiones, respetando el ámbito del resto; muchas veces, no había porque hablar demasiado de las cosas.”*-Cristina Pasaban, socia de Pasaban S.A.

La entrada del primer gerente no familiar se produjo en el 2008 y conllevó a los tres años de dicha incorporación la actualización del protocolo familiar que la empresa ya tenía desde el 2004, poniendo de manifiesto por parte de los socios el objetivo prioritario de garantizar la estabilidad del negocio en futuras generaciones.

## Los años difíciles y el valor de los externos a la familia

Los años 2005-2007 fueron muy duros. No sólo había problemas en el negocio, que había caído en pérdidas, sino que las relaciones con el personal se habían tensionado mucho... todo esto unido a una grave enfermedad de Cristina Pasaban y a las inevitables tensiones que un negocio con dificultades causa entre los miembros de la familia, hicieron poner en tela de juicio el futuro de la empresa familiar.

- *“En algunos momentos, la relación entre el empresario y el trabajador no es fácil, cuando ganas porque ganas, aunque lo que hayas hecho siempre haya sido reinvertir y consolidar la empresa, pero cuando pierdes y tienes problemas, es peor; has hecho las cosas mal y eres el único responsable”.* –Alain Iturbe, Director Financiero de Pasaban S.A.

Desde los inicios, la familia ha contado con personas externas que han participado en gran medida en distintos niveles en la actividad empresarial. Desde meros asesores coordinadores e incluso el actual Director General, los externos han desempeñado y siguen desempeñando distintos papeles en el desarrollo del negocio: relaciones laborales, investigación y desarrollo, área comercial, mercados internacionales...

Estas personas ajenas a la familia han asumido un papel necesariamente dual en la empresa, siendo, por un lado, profesionales que aportan valor al negocio y que complementan el *expertise* de cada miembro de la familia y por otro lado, favoreciendo el equilibrio familia-empresa.

- *“Si no hubiese habido alguien externo a la empresa en los años convulsos, cuando los resultados no son buenos y la familia no comparte una única visión; no sé si la empresa hubiera sobrevivido. Los externos capacitados y neutrales han tenido un papel muy relevante en la evolución de Pasaban”* - Alain Iturbe, Director Financiero de Pasaban S.A.

2006 y 2007 fueron años especialmente duros en los que se emprendieron distintas acciones de reestructuración empresarial muy agresivas marcadas por un consultor que asesoraba a la familia Pasaban en aquellos años. Entre otras, se dio carácter de directivo a distintos mandos intermedios de la empresa, convirtiendo en retribución variable una parte de su salario. El objetivo de todas las acciones emprendidas en aquella época fue resolver las pérdidas y reducir los costes de la manera más rápida posible.

En diciembre de 2007, después de un proceso de reorganización interna, se inició un proceso de selección para el puesto de Director General. El joven Gustavo Lascurain fue descartado en una primera fase debido fundamentalmente a su juventud, pero en marzo de 2008, finalmente vuelve a ser convocado a una reunión por la familia Pasaban.

En aquella entrevista con los hermanos Pasaban, además de visitar la empresa, Gustavo Lascurain supo que paradójicamente, los años 2006 y 2007 no habían sido malos en cuanto a ventas. El problema no era por tanto de mercado ni de cartera. Sin embargo, ante la presión de los precios liderada por China, su falta de competitividad en precios se volvía evidente e insoportable y había que tomar decisiones. Las tensiones derivadas de la difícil situación conllevaron el deterioro del clima laboral y el personal sentía que la amenaza se cernía sobre el futuro de la empresa.

Gustavo Lascurain con experiencia en el liderazgo de una empresa industrial familiar de la zona, pronto se dio cuenta que las pérdidas no eran un problema de mercado, pero que había que rentabilizar esa cartera.

- *“Creo que Gustavo nunca consideró que la única solución de Pasaban pasara por recortar drásticamente su estructura para reducir sus costes insostenibles. El creyó y nos hizo creer que manteniendo la cartera de ventas actual, la clave estaba en la optimización de los procesos.”-Alain Iturbe, Director Financiero de Pasaban S.A.*

Había que transformar la gestión tradicional del negocio y conseguir organizar los procesos y dirigir al equipo humano para alcanzar de forma eficiente los objetivos de Pasaban. Sin duda, el talante del nuevo director, el espíritu de equipo, flexibilidad, profesionalidad y compromiso, fueron las bazas que permitieron su integración exitosa en la empresa. Con esa esperanza, en junio de 2008, Gustavo Lascurain era acogido en Pasaban como su nuevo Director General.

### **Ilustración 3. Gustavo Lascurain, Director General de Pasaban S.A.**



Fuente: [www.diariodenoticias.com](http://www.diariodenoticias.com) (04/06/2012)

## Pasaban 2009-2011: la estrategia y los procesos

¿Qué se encontró Gustavo al entrar en Pasaban? Una empresa que, gracias a la orientación emprendedora de la familia a lo largo de tres generaciones, vendía con éxito en todo el mundo. Era sin duda un negocio en marcha que, sin embargo, necesitaba con urgencia ser transformada en una organización con una gestión moderna, eficiente y rentable.

El nuevo director pronto se dio cuenta de que la autonomía que disponía la parte comercial y técnica les daba una potencia extraordinaria para abordar nuevos proyectos de mucho riesgo. Sin embargo, estas decisiones autónomas implicaban cambios constantes en los proyectos, en aras a satisfacer los requerimientos del cliente, generando, en muchas ocasiones, costes no controlados.

En aquella primera reunión de septiembre de 2008, Gustavo se enfrentó a un Consejo de Dirección, que contaba con catorce personas, muchas de ellas mandos intermedios ascendidos a directivos fruto de las reestructuraciones realizadas. Desde el inicio, decidió que uno de sus objetivos era ser transparente con la familia, con la dirección y también con los trabajadores, y ya desde esa primera reunión les avanzó su primer esbozo de diagnóstico de la situación, que ya se había vuelto insostenible para la viabilidad de la empresa:

- *“La situación de holgados márgenes que hemos vivido en otras épocas ha permitido tal vez no acusar algunas ineficiencias en nuestros procesos internos. Tenemos que priorizar y centrarnos en ser eficientes y rentables. Debemos empezar a funcionar más formalizadamente, debemos planificar, estandarizar, racionalizar y controlar costes y actividades. Necesitamos compartir una visión integral del negocio. Voy a lanzar un plan estratégico que me permita hacer un diagnóstico más certero de la situación y plantearé objetivos que nos permitan salir de esta situación para el próximo año. Me gustaría presentaros algo al Consejo antes de fin de año”* – Gustavo Lascurain, Director General de Pasaban S.A.

Así se inició el primer plan estratégico de Pasaban, que pretendía ser el mapa de carreteras que les permitiese salir de la complicada situación en la que se encontraban. De esta forma, Gustavo Lascurain, que también contaba con una experiencia de varios años como consultor de una importante firma internacional de consultoría, lideró el plan estratégico Pasaban 2009-2011 centrado en el reto de la eficiencia interna, aspecto clave que el negocio debía atender de forma prioritaria.

Dada la situación de la empresa y que se trataba del primer plan estratégico formal que la empresa desarrollaba, convenía introducir el proceso de una manera ágil y sobretodo estableciendo resultados a corto plazo. El equipo seleccionado para participar en este plan fueron las catorce personas que formaban parte del Comité de Dirección.

Para ello, se organizaron una serie de reuniones grupales donde se pretendía generar un plan estratégico compartido por la organización. Sin embargo, dada la escasa experiencia de participación previa en este tipo de procesos por parte de los miembros del Consejo de Dirección, el resultado de estas reuniones no fue siempre el esperado. Finalmente, Gustavo consiguió dar forma a los pasos que Pasaban debía dar para salir de la situación en la que se encontraba.

A partir de la definición de una misión compartida...

*“Somos una empresa de tradición papelera, integrada por un equipo experto y comprometido en garantizar el crecimiento como grupo humano y empresa”*

...y tras las reuniones de reflexión y distintas dinámicas se establecieron las principales áreas de mejora de la empresa, entre las que destacaron dos que resultaban imprescindibles para avanzar: la optimización de la gestión de compras y la estandarización de los procesos internos de Pasaban. Una vez fijados los objetivos en cada una de estas áreas, se definió una primera selección de indicadores que permitieran redireccionar la operativa de la empresa y devolverla a la senda de los números negros. Por eso, la estrategia planteada se desplegó mediante el diseño de un conjunto de indicadores en cascada siguiendo el esquema del CMI. El plan que comenzó a elaborarse en septiembre de 2008 y se presentó al Consejo de Administración para su aprobación en diciembre del mismo año.

### **El primer paso fueron las compras...**

Fue precisamente la racionalización de la gestión de las compras, la que reportó las mayores reducciones de costes a corto plazo, a la que se dedicó buena parte de las acciones e indicadores del plan estratégico 2009-2011.

Las compras en Pasaban estaban gestionadas desde dos departamentos diferentes, sin ninguna coordinación entre ellos. Uno se ocupaba de las compras de material comercial y el otro de las compras de material bajo plano, es decir, de todas aquellas piezas que se encargaban fabricar a medida para Pasaban.

Las relaciones estables y de confianza con los talleres locales a los que se les encargaban estas piezas, que representaban el 60% del coste de la maquinaria, llevaban a que cada pieza se encargara directamente al taller habitual, sin petición previa de oferta o presupuesto a distintos proveedores, simplemente mediante el envío de los planos y la fecha en que se necesitaba disponer de la pieza. Era un proceso muy flexible, ya que permitía muy rápidamente solicitar y recibir piezas, pero sin embargo con un gran margen para la mejora en eficiencia.

Paralelamente, la prueba de nuevos proveedores, o nuevos materiales era un reto todavía pendiente, que sin duda alguna, implicaba riesgos que debían calibrarse con mucho cuidado. Para ello, la colaboración y el trabajo conjunto entre la oficina técnica y compras jugó un papel fundamental para garantizar la calidad de las nuevas propuestas.

### **El segundo paso fue la gestión de los proyectos...**

Gustavo descubrió que aunque Pasaban tenía una oficina técnica muy bien organizada, el proceso interno desde que la oferta era aceptada hasta la puesta en marcha de la máquina en casa del cliente, necesitaba conceptualizarse, ordenarse y en cierta medida, estandarizarse.

Tras la aprobación formal del plan estratégico, un paso muy relevante en su ejecución fue el proyecto de estandarizar la máquina habitual que Pasaban producía. Cada pedido se trataba de forma independiente y la gestión de los mismos resultaba muy costosa.

- *“Todas las máquinas son diferentes pero que están formadas por los mismos módulos, que son susceptibles de una alta estandarización y que combinados de diferentes formas darán lugar a máquinas distintas”*- explicaba Gustavo en el primer Consejo de Dirección tras la aprobación formal del Plan Estratégico 2009-2011.

La estandarización, simplificación y agrupación en la gestión de los proyectos les permitió enfrentarse de forma más eficiente al elevado volumen de pedidos, que vendrían en los años siguientes. Además de los cambios en los procesos, con el nuevo plan estratégico se aprobó una nueva figura en la organización, el del jefe de proyecto. No exenta de problemática, la figura del jefe de proyecto era responsable de cada proyecto una vez que era aprobado por Pasaban. El jefe de proyecto detentaría un grado alto de responsabilidad y se encargaba de gestionar transversalmente oficina técnica, compras, producción, subcontratación y montaje, aportando una visión integrada y coordinada del proyecto frente a la autonomía con que cada área trabajaba hasta el momento.

### **Primeros resultados...**

En pocos meses mejoró la situación económica y Pasaban entró en números negros en el mismo 2008. Siempre con el apoyo y confianza que la familia depositaba en él, Gustavo incorpora su impronta más allá de la tradición familiar, recogiendo todo el saber acumulado en Pasaban pero cambiando las formas vigentes hasta el momento en aras a una mayor profesionalización tanto en su gestión interna y procesos como en las relaciones, venciendo la inercia familiar a la introspección.

En lo relativo a la gestión de compras, se redujo el coste de materiales por máquina en algo más de un 25%. Estos logros reafirmaron la confianza de la familia en los procedimientos y cambios que el nuevo Director General estaba implantando.

- *“Desde el principio, la familia confió plenamente en mí y siempre he sentido su apoyo aunque muchas veces no estuvieran del todo de acuerdo con mis procedimientos. Los empleados eran más escépticos, me llamaron el “Obama blanco” no se terminaban de creer que los cambios eran para quedarse”- Gustavo Lascurain, Director General de Pasaban S.A.*

La reducción del coste de las compras se consiguió tras la implantación de una serie de cambios muy relevantes a nivel organizativo: la unificación de los departamentos, la obligada petición de presupuesto previa a la compra, la negociación de precios con los talleres locales y, en ocasiones, la subcontratación de algunas piezas no estratégicas de la máquina a productores chinos. La relación con los talleres locales que era algo importante para la familia, se preservó en la medida que fuese viable para Pasaban. De hecho, el nuevo responsable de compras que unificó ambos departamentos, que era una persona conocedora de los procesos productivos de estos talleres subcontratistas, colaboraba con ellos buscando mejoras en sus procesos internos, con objeto de que fueran más eficientes y esta eficiencia la pudieran repercutir a Pasaban vía reducciones de precios.

Asimismo, la nueva organización y el objetivo de abordar el trabajo de forma colaborativa y coordinada a lo largo de la empresa produjo que en la empresa se empezara a respirar otro ambiente de más confianza con el nuevo equipo de dirección.

- *“Desde el inicio, empecé a reunirme con todos los mandos intermedios, a compartir información con el comité, a tener apariciones en prensa, conceder entrevistas.... en diciembre del 2008 se hizo la primera cena de navidad (...) Este año 2013 hemos organizado el sábado de jornada de puertas abiertas para las familias de los trabajadores. Esto es un proyecto de todos, no solo de la familia o de la dirección y necesita la implicación de todos.” - Gustavo Lascurain, Director General de Pasaban S.A.*

#### **Ilustración 4. Máquina cortadora de papel moneda en la fábrica de Tolosa (2012)**



Fuente: Pasaban, S.A.



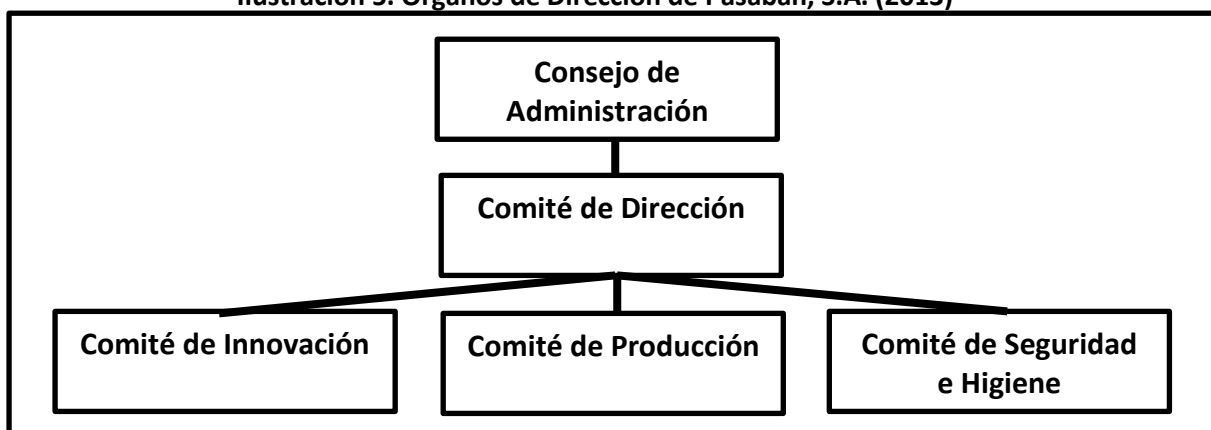
## **Pasaban 2012-2014: Conocimiento, Compromiso e Innovación para la diversificación de producto.**

En el 2011 se inicia la reflexión de un segundo plan estratégico. Para el desarrollo de este plan, el Director General decide contratar una empresa catalana especializada en innovación e ingeniería con objeto de reflexionar sobre posibles futuras líneas de negocio de Pasaban. Esta reflexión se estructuró en tres fases: análisis de Pasaban, definición de oportunidades y desarrollo de las oportunidades seleccionadas. A lo largo de las mismas, distintos grupos de personas de Pasaban participaron en distintas dinámicas.

Tras una primera fase de análisis en la que intervinieron los miembros más veteranos del Consejo de Dirección y una segunda fase de abstracción, donde se implicó a personas de la organización que, aunque no estuvieran en el Consejo pudieran aportar valor en el proceso creativo que la consultora quería desarrollar, llegó la fase de definición de nuevas líneas de trabajo. Pese a la valoración desigual que obtuvo este proceso final de reflexión dentro del Consejo de Dirección, fruto del mismo, se obtuvieron principalmente dos resultados.

En primer lugar, la Dirección General apoyada por el Consejo de Administración planteó la reorganización de los órganos de gobierno de la empresa. Definitivamente, el Consejo de Dirección era demasiado amplio y, para resultar operativo en la toma de decisiones, convenía crear órganos más especializados en las problemáticas principales del negocio. El Comité de Dirección quedó configurado en 6 miembros (Responsable del SAT, Director Comercial, Responsable de Compras y Subcontratación, Director Financiero, Responsable de Montaje y Director General) y se crearon tres comités especializados (Comité de Innovación, Comité de Producción y Comité de Seguridad e Higiene) dependiendo del mismo. El Comité de Innovación donde actuaba como vocal el Responsable de I+D y participaban además el Responsable de Oficina Técnica Mecánica, Responsable de Oficina Técnica Electrónica, Coordinador de Departamento Comercial y Responsable de Montaje, ha sido el más activo.

**Ilustración 5. Órganos de Dirección de Pasaban, S.A. (2013)**



Fuente: Pasaban, S.A.

En segundo lugar, el proceso de reflexión llevado a cabo, posibilitó que la organización entendiera que el negocio debía estar abierto a nuevas líneas, debía aprender para avanzar y debía estar alerta a la incorporación de ideas para mantener su capacidad productiva a través de nuevas líneas de negocio que fuesen sustituyendo a algunas de las actuales. En Pasaban, la obsesión por dominar el proceso productivo en ocasiones ha llevado a invertir importantes recursos económicos y humanos en desarrollos propios, en años en los que no estaba precisamente de moda la innovación. La electrónica, elemento clave de las máquinas de Pasaban desarrollados internamente por Montelec, S.L., les asegura la calidad, seguridad y les permitía hablar de excelencia de producto.

- *“En Pasaban lo importante ha sido el producto y lo técnico. Hemos fabricado distintos productos y los hemos vendido en distintos mercados, lo que no ha cambiado es el afán de querer mejorar en lo que hacemos.”*- Cristina Pasaban, socia de Pasaban S.A.

Por ello, cuando en el 2011 se empezó a reflexionar sobre lo que sería el siguiente periodo estratégico, la involucración de los empleados en el proyecto adquirió una importancia capital, ya que la capacidad de aprender, colaborar e innovar resultaba clave en la supervivencia futura de la empresa:

- *“El principal reto es involucrar a la gente en una continua reflexión sobre los que estamos haciendo y lo que somos, pasar de una estrategia emergente a una estrategia de desarrollo continuo”*- Gustavo Lascurain, Director General de Pasaban S.A.

Aunque resultaba un cambio importante respecto de los procedimientos seguidos en el pasado, el Director General no encontró oposición a su nueva forma de plantear la comunicación con los colaboradores de la empresa. Esta nueva filosofía ha encontrado un encaje nuevo en las nuevas generaciones que participan de un proyecto de empresa más compartido.

- *“Gustavo ha intensificado la comunicación interna y externa. Creo que quizá a raíz de esta mayor comunicación con los empleados, pueda en el futuro haber menos tensiones, y vayamos hacia una mayor corresponsabilidad del negocio cada uno desde su papel, con respeto y responsabilidad.”* –Alain Iturbe, Director Financiero de Pasaban S.A.

Tras esta reflexión, nace el plan estratégico 2012-2014 que consolida la marca “Pasaban, Committed Intelligence”. El énfasis en el conocimiento y en las capacidades de la empresa más que en los productos o en los mercados actuales resulta ser la clave de este nuevo periodo estratégico. La capacidad de acelerar y decelerar a gran velocidad el corte y el *expertise* en la manipulación del papel había permitido a Pasaban gozar de un desarrollo exitoso en el mercado; pero, sin duda, había que seguir avanzando, por ello la diversificación es el centro del segundo plan estratégico.

En consonancia con este nuevo enfoque estratégico, en la reunión de Consejo de Administración del mes de octubre 2012 se aprobó el lanzamiento de dos proyectos que tenían muy poco que ver con lo que Pasaban estaba haciendo hasta ahora y suponía un riesgo e inversión adicionales. Se trataba de la “estampación en caliente” y de la “perforación laser” para el papel moneda.

- *“Pero, si esto es lo que estábamos buscando cuando iniciamos la reflexión sobre nuevas líneas de negocio, no debemos dudar. Aunque siempre los primeros proyectos son los más costosos en todos los sentidos, debemos entrar en ellos y aprender, para posteriormente sistematizar y ser capaces de ser rentables en esos nuevos nichos en el futuro”- Gustavo Lascurain, Director General de Pasaban, S.A.*

Los proyectos nuevos fueron finalmente aprobados, pero su novedad y sobre todo la carencia de holguras dentro de la propia organización, llevó a que se definiese un nuevo proceso para los nuevos proyectos, que se diferenciaba del establecido para los proyectos tradicionales que Pasaban ya dominaba.

### **Algunos resultados...**

En 2012, con Pasaban Connectivity Cloud, Pasaban ofrece una electrónica abierta y accesible para el cliente. De esta manera, la empresa avanza en el reto de la integración de su maquinaria con otros subprocesos a través de las nuevas tecnologías. En esta última década, además del asesoramiento y la aportación de soluciones avanzadas al cliente, con niveles máximos de personalización y proyectos llave en mano, se prestó especial atención al desarrollo de determinados dispositivos recuperadores de la energía potencial generada, siendo consecuentes con su compromiso medioambiental.

En 2013, la apuesta por el I+D+i de la empresa, ha supuesto que la inversión de 2% del retorno de la empresa de sus frutos, por ejemplo, en forma de dos nuevas patentes. La primera patente, mejoró el corte por láser aplicado a elementos de seguridad del papel moneda y permitió integrar en diferentes líneas de fabricación componentes de alta precisión para incorporar elementos de seguridad al papel. Con ello, Pasaban consigue perfeccionar la exactitud en el formato de corte, elemento central en las cortadoras de papel moneda. La segunda patente aportó un innovador sistema para escamotear las cuchillas de corte, que ya ha sido incorporado a un prototipo de cortadora para pasta de papel.

## El Futuro: evolución de la empresa familiar para preservar la continuidad del negocio

El negocio sólo es una parte de la empresa familiar. Por ello, además de la incorporación de la dirección estratégica, la renovación de los órganos de gobierno, la gestión y control de los procesos,... cabe destacar que la empresa familiar que es Pasaban también ha experimentado una evolución en esta última década.

Desde la formalización del funcionamiento del Consejo de Administración hasta la firma de un protocolo familiar orientado a preservar el negocio en los años venideros han sido algunos de los elementos de la familia que han evolucionado junto con el negocio a lo largo de estos últimos años.

Si bien en el 2004 la familia ya tenía un protocolo familiar oficial, no fue hasta principios del 2011 en que se redefinió el mismo con el apoyo de Gustavo Lascurain, dada la inquietud de la tercera generación sobre la organización interna y la presencia de las tres ramas familiares en el seno de la empresa.

Sin duda, el principal valor que aportó el protocolo fue el diálogo que exigió entre las partes y la explicitación de los acuerdos que en el futuro iban a regular la presencia de la cuarta generación de la familia en la empresa, planteando las bases del horizonte de Pasaban, familia y empresa.

Por otro lado, la familia desde los inicios ha desempeñado un papel relevante en el mantenimiento de una serie de relaciones privilegiadas con empresas en el marco del grupo familiar. Las relaciones con otras empresas de la comarca fabricantes de productos complementarios al de Pasaban han permitido la existencia de acuerdos de comercialización conjunta. Sin duda, el carácter familiar de Pasaban ha propiciado todo ello y más allá de una empresa familiar, podría considerarse una red de empresas familiares, desarrollando una fórmula no tan habitual sobretodo en organizaciones de este grado de longevidad.

- *“Profundizar en las colaboraciones es uno de los próximos retos. Pasaban siempre ha mantenido relaciones a largo plazo y de confianza con otras empresas a las que les hemos transferido mucho de nuestro conocimiento y son empresas con las que queremos evolucionar conjuntamente. En la actualidad colaboramos con distintas empresas y centros tecnológicos para distintos proyectos (visión artificial, elementos de seguridad, nuevas aplicaciones...) pero esto debe ir a más, para que Pasaban pueda abordar nuevos proyectos”- Gustavo Lascurain, Director General de Pasaban S.A.*

Además de este desarrollo de capacidades compartido, el otro gran reto es aprovechar las oportunidades que el mercado global ofrece a Pasaban. Ya en 1992 se identificó al mercado asiático como una valiosa oportunidad, pese a las incertidumbres que rodearon la decisión en su momento. Actualmente, el 10% de las compras de materiales y el 40% de las ventas totales corresponden a este país. Diez años después de todo ello, en 2012, el Consejo de Administración de nuevo se lanzó a otro proyecto incierto y aprobó una implantación productiva en Tianjing para fabricar parte de las máquinas de Pasaban, las partes con menor valor añadido manteniendo la generación de know-how y la fabricación de las partes clave en el País Vasco.

- *“Es una inversión arriesgada pero hemos sopesado bien las posibilidades y creemos que va a ser bueno para el desarrollo de Pasaban... sino el futuro nos lo dirá...”*—Alain Iturbe, Director Financiero de Pasaban S.A.

Finalmente, el reto de esta empresa es lograr la difícil hazaña de continuar siendo familiar. El éxito del proyecto compartido de Pasaban radica en el equilibrio entre el empuje y apuesta decidida de la familia empresaria, la visión estratégica del negocio del Director General y el compromiso de todos los trabajadores. La familia Pasaban está a las puertas del centenario y mantiene el vigor de sus inicios: en sí mismo puede considerarse todo un éxito. En este conocimiento combinado, compartido y comprometido con el proyecto empresarial está en la simiente del éxito futuro de Pasaban. El equipo que se perfila deberá en los próximos años consolidarse y lograr destilar su particular receta para la competitividad. Sin duda será un equilibrio entre liderazgo y gestión, familia y externos, exploración y explotación de recursos. De ello depende el futuro de esta empresa.