

La successió en una empresa familiar: Pastelería Dueso, SA.

MARÍA DUESO CAMACHO
Universitat de Lleida

Data recepció: 10/10/14
Data acceptació: 12/11/15

RESUM

Les empreses familiars (EF) són un motor important dins de l'economia espanyola, europea i mundial. En el cas espanyol representen el 75% de l'ocupació privada i el 59% de les exportacions espanyoles. Aquestes organitzacions mostren dues cares: una, racional que correspon a la gestió de les empreses i una altra emocional relacionada amb els socis familiars, que les diferencia de la resta de les empreses i que regeix la transmissió del control als successors. Un dels problemes més delicats a resoldre en la vida d'una EF és el procés successori, d'això dependrà la continuïtat i el traspàs a les següents generacions. L'aplicació dels conceptes teòrics al cas concret de l'empresa familiar Pastelería Dueso S.A. ens porten a la conclusió del fet que l'empresa, pot perdurar molts anys, si prepara adequadament als successors i planifica el moment de la successió. A través d'entrevistes als diferents membres de l'empresa, propietaris i successors, s'ha arribat a diferents conclusions i recomanacions respecte a la continuïtat d'aquesta empresa familiar.

Classificació JEL: M10.

PARAULES CLAU

Empresa familiar, successió de l'empresa, Protocol de successió, Estructura de propietat.

ABSTRACT

Family businesses (FBs) are an important force in the Spanish, European, and world economy. In the Spanish case they represent 75% of private employment and 59% of Spanish exports. These organisations have two sides: a rational one that corresponds to business management and another emotional one relating to family partners, which distinguishes them from other businesses and which governs the transfer of control to successors. One of the most delicate issues to resolve in the lifecycle of a FB is the succession process, and the continuity and transfer to subsequent generations depends on it. Applying theoretical concepts to the particular case of the bakery and family business Pastelería Dueso Ltd. leads us to the conclusion that the business can survive for many years, if it adequately prepares successors and plans for the event of succession. Through interviews with different business members, owners and successors, different conclusions and recommendations have been reached regarding the continuity of this family business.

Classification JEL: M10.

KEYWORDS

Family business, Business succession, Succession protocol, Ownership structure.

1. Introducció

Avui ningú dubta que les empreses familiars s'han convertit en un motor fonamental de l'economia. La gran majoria de les investigacions realitzades a Europa, Estats Units i Amèrica Llatina, indiquen que aquest tipus d'empreses arriben a representar entre un 70 i un 90 per cent del total de les empreses de cada país. En concret, a Espanya, al voltant del 75 per cent de les empreses són propietat de les famílies.

Moltes d'aquestes empreses s'han trobat, abans o després, davant el problema successori. Hi ha dades que indiquen que més del 70 per cent no ho superen en el pas de primera a segona generació, i on el 85 per cent no superen el procés de successió de segona a tercera generació. Això és deu al fet que l'empresa familiar posseeix unes característiques que deriven en un comportament diferent de la resta d'empreses.

No és únicament un negoci, la família és un element essencial en aquest tipus d'empreses que, si no es gestiona de forma adequada, dificulta la presa de decisions davant la transmissió de la propietat, provocant que apareguin conflictes entre la família i que repercuteixin sobre la continuïtat de l'empresa familiar. Aquest tret diferenciador provoca que no hi hagi dues empreses familiars iguals. Cadascuna és única i, per tant, requereixen diferents solucions.

L'objectiu d'aquest treball està relacionat amb la necessitat de garantir la continuïtat d'una empresa familiar. Es tracta d'analitzar les estratègies que millor puguin adequar-se a la propera successió per assegurar el traspàs del control. Per assolir-ho, no obstant, s'han de tenir en compte tant les percepcions com les expectatives que tenen els propers successors. Perquè el procés conclouï amb èxit, serà important que els successors posin en clar les seves idees sobre que és el primordial en el futur de l'empresa, i segons els seus desitjos, prendre les mesures que permetin aconseguir la continuïtat de l'empresa.

La idea plantejada, indica que una bona planificació en la successió, així com un acord a l'hora de triar el nou successor entre tots els membres de la família, i l'establiment d'unes eines de govern adequades, podrien facilitar la continuïtat de l'empresa familiar. Per tant, volem comprovar si una plasmació adequada de les opinions dels subjectes afectats en el procés de successió, pot ajudar a diluir els problemes de successió.

El treball s'estructura en vuit apartats. De l'apartat 2 al 6, s'exposen els aspectes teòrics relacionats amb la successió de l'empresa familiar: les característiques, el procés de successió, els diferents models d'anàlisi, l'estructura de govern, entre altres qüestions. L'apartat 7 tracta l'estudi del cas real de la successió de l'empresa familiar: antecedents, dades generals, història i membres successors de l'empresa, problema de la successió de l'empresa familiar, diagnòstic de la situació, el problema que es planteja, el model de recerca i finalment, els resultats obtinguts de l'anàlisi de l'entrevista. L'últim apartat presenta les conclusions finals, basades en tots els apartats anteriors, amb la finalitat de proporcionar les pautes que ajudin a assegurar la continuïtat de l'Empresa Familiar (EF).

2. Procés de successió

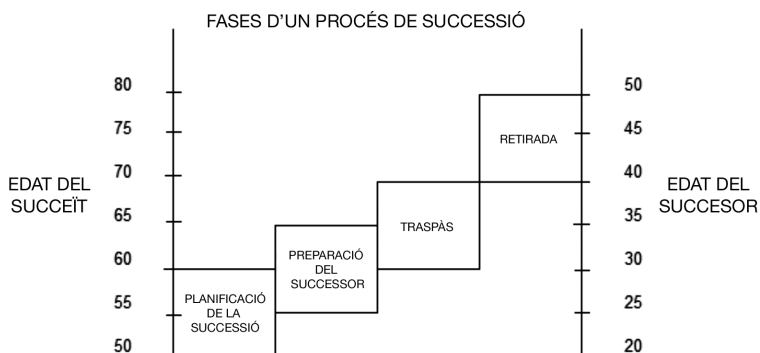
El procés de successió és un conjunt d'accions que tenen lloc en el marc de l'EF en un període de temps, realitzat sota el control del succeït, que porten de forma programada i amb les correccions necessàries a la substitució de l'empresari al capdavant de l'Empresa pel successor de la mateixa família (Guinjoan i Llauradó, 2000).

Es tracta d'una qüestió molt delicada perquè d'ella depèn la supervivència o no del negoci. És el "taló d'Aquil·les", un 70% de les empreses familiars, no superen el procés successori de 1a. a 2a. generació. I d'un 85% a un 90%, no superen el procés de successió de la 2a. a 3a. generació.

Alguns dels problemes que poden sorgir poden venir dels sentiments negatius als moments inicials de plantejar la successió del negoci, sorgeixen sentiments enfrontats, amb temor entre els fills a enfrontar-se a fer-se grans, a la nova responsabilitat, a pensar en la vida en absència dels pares, etc.

Per això, s'ha de planificar la successió amb bastant antelació, ja que es tracta d'un procés format per diferents fases:

1. Planificació de la successió (50-60 anys del succeït, dels 20-30 del successor)
2. Preparació del successor (55-65 anys del succeït, dels 25-35 del successor)
3. Traspàs (60-70 anys del succeït, dels 30-40 del successor)
4. Retirada (70-80 anys del succeït, dels 40-50 del successor)



Font: Taller per a consultors: El govern de l'empresa familiar. (2011).

Figura 1. Las fases d'un procés de successió.

La successió no hauria de superar els 70 anys del succeït ni els 45 del successor, perquè més tard no sorgeixin problemes i el successor estigui preparat per portar les regnes del negoci.

Els sis requisits per realitzar una correcta connexió inter-generacional són els següents:

1. Que la successió sigui un procés i no un succés inicial per a la generació següent.

2. Que el successor hagi crescut fora de l'Empresa Familiar, ja que:

- Demostra la seva vàlua pròpia.
- Es reafirma la confiança.
- S'amplien horitzons.
- Es valora l'exigència externa.
- S'avaluen els resultats.

Estem d'acord amb Gallo (1994) en què el successor hagi realitzat experiència externa per tres raons:

- "La primera pel bagatge que dona el saber que un és capaç de guanyar-se la vida, i demostrar que un és eficient fora de l'entorn familiar."
 - "La segona és pel respecte que produeix als directius no familiars el fet de saber que en l'altra empresa ha realitzat un treball de qualitat, i que el lloc que tens en l'empresa t'ho guanyes per mèrits propis, i no per ser el fill del fundador."
 - "Finalment, que l'empresa necessita veure que és el que succeeix en la resta del món, i una forma de fer-ho és enviar als seus membres més joves a altres països a treballar."
3. Que la incorporació del successor aportí valor afegit a l'empresa.
 4. Que es resolgui la successió tant en la gestió com en la propietat.
 5. Que s'aclareixin els rols dels membres de la família ara i en el futur.
 6. Que durant el procés s'incrementi el màxim possible la comunicació activa dins de la família.

Si la planificació successòria que es duu a terme és bona, influirà en tots els punts forts que posseeix una empresa familiar com són:

- Planificació i inversió a llarg termini.
- Major independència d'acció i menys burocràcia.
- Esperit familiar com a font d'orgull.
- Major capacitat per superar els temps durs.
- Coneixement del negoci.
- Cura de la qualitat perquè porta el nom de la família.

Aquests dos sistemes són molt diferents. La família es mou per emocions. En canvi l'empresa per aconseguir el màxim benefici econòmic empresarial.

És en aquest moment on poden sorgir diversos conflictes, si no s'apliquen les estratègies oportunes o en cas que no existeixin uns rols simultanis que puguin facilitar d'aquesta forma l'eficàcia i la confiança a l'hora de prendre les decisions, sempre que els objectius dels integrants d'un sistema i de l'altre siguin compatibles.

3. Estructura de la propietat

Atenent a l'estructura de la propietat, ens trobarem davant diferents tipus d'Empreses Familiars. En funció de l'evolució que segueix cada empresa, aquesta pertanyerà a un tipus o un altre.

La primera es coneix com "Owner Controller", propietari controlador, i correspon a la figura del fundador. Els gerents són els únics que estan al capdavant de l'empresa familiar. Posseeixen una visió clara i un fort compromís, a més de sentir la necessitat de controlar i supervisar-ho tot. S'envolten de persones de la màxima confiança. En aquest cas, les principals preocupacions són la protecció del cònjuge en cas de mort del fundador, l'herència i tot el relacionat amb la successió i el lideratge. No sol ser molt necessària una organització familiar formal, ja que la comunicació es produeix de forma automàtica.

La següent es coneix com "Sibling Partnership", societat de germans, l'empresa familiar és gestionada i es troba en mans dels germans. Normalment, sol correspondre amb la segona generació. Aquesta etapa és el moment de començar a definir unes estructures de govern. Per això, és fonamental en aquesta etapa mantenir l'harmonia familiar, ja que comencen a sorgir diferents interessos familiars, que poden generar conflictes dins l'empresa familiar.

L'última etapa, es coneix com "Cousin Consortium", consorci de cosins, l'Empresa Familiar se sol trobar en la tercera generació i següents. En aquest cas els rols han d'estar clarament diferenciats, tant pel que fa a la propietat, la família i la gestió. En aquesta etapa ha d'estar molt ben definida l'estructura de govern, i serà necessària l'existència d'un protocol. La visió de tots ha de ser clara i compartida. Han de treballar com un equip, cadascun complint els seus rols i traient el millor de cadascun, així com tenir uns objectius compartits. Ha d'estar present la figura del líder, aquest ha de demostrar ser un bon comunicador, clar, íntegre i amb principis. L'habilitat per gestionar conflictes fa que en les empreses familiars sigui possible adquirir un avantatge competitiu en la negociació empresarial, i d'aquesta manera obtenir una resolució als diversos conflictes que poden sorgir. En aquesta etapa els membres pertanyents han de saber adaptar-se als canvis que puguin sorgir, tant econòmics com socials. Per tant, les normes que van servir anteriorment en altres etapes en aquesta poden no ser efectives, i per això s'han d'adequar als canvis. Aquesta adaptació és imprescindible tant per a la supervivència familiar com de l'empresa.

4. Estructures de govern

Quan ens centrem en l'estructura de govern de l'EF, hem de diferenciar entre els òrgans de la mateixa família i els òrgans de govern.

Els **òrgans de govern de la família** es creen amb l'objectiu de mantenir una relació entre l'empresa i la família. Pel que fa a aquests òrgans, únicament serien els membres de la família els que hi participarien. Solen ser:

- la reunió Familiar,
- l'Assemblea Familiar
- el Consell de Família.

La Reunió Familiar, són reunions formades per pocs membres de la família. Les reunions depenen de l'etapa de desenvolupament de l'empresa, i en el cas d'aquest tipus de reunions és més informal i més freqüent que la resta.

A mesura que la família i l'empresa es torni més complexa, és crucial crear una Assemblea Familiar, generalment estaria oberta a tots els membres de la família, en la qual es reunarien una o dues vegades a l'any, i en la qual es porta a terme l'elecció de membres del consell de família i altres comitès.

El Consell de Família es crea quan s'assoleix una dimensió crítica, és a dir, quan el nombre de membres de la família és bastant elevat, i per tant, es crea com un òrgan de govern representatiu per a l'assemblea familiar per coordinar els interessos dels membres de la família en la seva empresa. Això és, "l'òrgan que regula el funcionament de la família empresarial, i, especialment, de les relacions de la família amb les seves activitats empresarials i extra-empresarials lligades a l'empresa i/o al patrimoni familiar" (Amat, 2001).

Pel que fa als **òrgans de govern de l'empresa** s'han de destacar:

- La Junta d'accionistes,
- El Consell d'Administració,
- El Comitè Executiu.

La Junta d'Accionistes, és l'òrgan suprem de tota societat, representat per tots els propietaris de l'empresa, en el qual s'han de prendre les decisions de govern més importants, com l'aprovació dels comptes, els criteris de distribució dels beneficis, entre altres temes relacionats amb la gestió del negoci. En el cas de les empreses familiars que es troben en l'etapa de l'Owner Controller, i en algunes de Sibling Partnerships, és un òrgan infravalorat i del qual no se'n fa un ús adequat, degut al nombre no gaire nombrosos d'accionistes.

El Consell d'Administració, és el que està a càrrec de la direcció i representació de l'empresa. Els seus membres solen ser accionistes familiars, que treballen a l'empresa, o que potser, no hi treballen. A més comptar en alguns casos amb professionals externs a la família.

Algunes tasques importants que duen a terme:

- Assegurar el rumb de l'alta direcció.
- Intervenir en la determinació d'estratègies.
- Assegurar la disponibilitat de recursos financers.
- Informar els propietaris i tots els interessats.

Aquest tipus d'òrgan se sol donar en empreses de gran dimensió o en tipus d'empreses que es troben en segona o tercera generació, en les quals és difícil arribar a un acord entre els membres familiars. Per tant, es decideix rebre ajuda de professionals externs que puguin assessorar i formin part de la direcció.

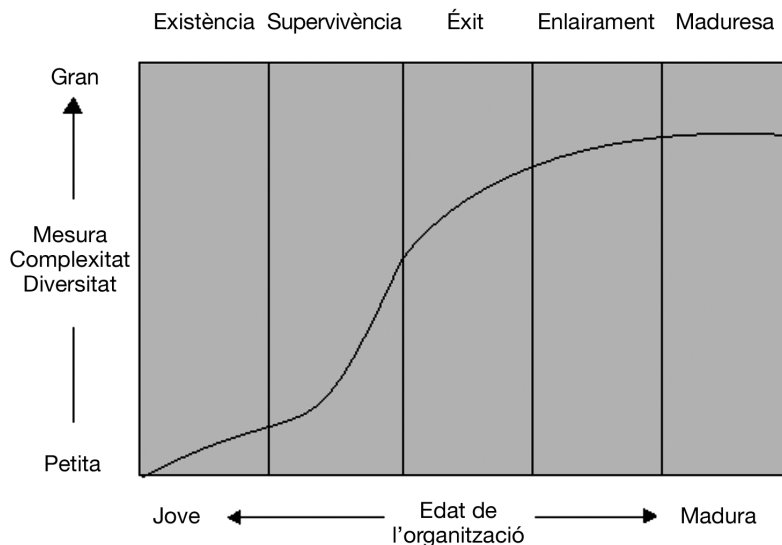
Per últim, el Comitè Executiu o Conseller Delegat, és la figura de la gerència, el que controla el dia a dia, el responsable del correcte funcionament de l'empresa. També es coneix com *Charmain Executive Officer* (CEO). La participació en la presa de decisions estratègiques, moltes vegades, està en funció del resultat de les empreses. Aquest òrgan constitueix un altre perill de "superposició de rols" dins de les Empreses Familiars i les seves funcions han d'estar clarament establertes i diferenciades.

5. Les etapes de l'evolució de l'empresa familiar

L'Empresa Familiar, com totes les empreses, és un sistema dinàmic en el qual s'experimenten canvis en tres nivells temporals.

- Canvis en la seva estructura (part més estable).
- Canvis evolutius, propietats fluctuants a llarg termini, però estables a curt.
- Canvis de funcionament, en aquelles dimensions que es veuen alterades de manera contínua.

Per tant, les EF són un element en contínua evolució i canvi. La comprensió d'aquests ritmes de canvi, els seus temps i les seves especificitats, constitueixen un coneixement essencial per assegurar la seva continuïtat.



Font: Churchill i Lewis (1983).

Figura 2. Model de creixement empresarial.

Com es pot observar a la figura 2, Churchill i Lewis (1983), destaquen cinc etapes de creixement: Existència, Supervivència, Èxit, Enlairament i Maduresa, que depenen de dos factors, l'edat de l'organització i la mesura, complexitat o diversitat de l'empresa. Per tant, segons al factor que correspongui cada empresa, es situarà en una o una altra etapa.

Segons Churchill i Lewis (1983), l'èxit o el fracàs del desenvolupament de creixement de l'empresa, dependrà de vuit factors, quatre d'ells relacionats amb l'empresa i els altres quatre amb el propietari.

Els factors relacionats amb l'empresa són:

- Recursos financers i capacitat d'endeutament de l'empresa.
- Recursos humans, relacionat amb la quantitat i qualitat del personal, especialment en els nivells directius.
- Recursos de sistemes d'informació, planificació i control.
- Recursos de negoci, on hi ha les relacions amb els clients, proveïdors, tecnologia, reputació, entre altres aspectes.

Els altres factors relacionats amb el propietari de l'empresa són:

- Objectius personals i per al negoci del propietari.
- Habilitats del propietari en el desenvolupament de tasques essencials com el màrqueting, la innovació, la producció o la distribució.
- Capacitat i propensió del propietari per delegar responsabilitats i gestionar les activitats dels altres.
- Habilitats estratègiques del propietari, a llarg termini, orientades a aprofitar les fortaleeses de l'empresa, tenint en compte les pròpies febleses.

A continuació es descriuen els diferents models relacionats amb l'evolució de l'empresa familiar.

6. El protocol familiar

El protocol familiar és un acord de voluntats unànime i consensuat, desenvolupat entre els membres d'una/es família/es i l'Empresa Familiar, de manera que faci possible l'aparició d'un codi de conducta que reguli les relacions entre ambdues. Per tant, és una eina per millorar el procés de comunicació, i deixar ben negociades certes formalitats que en un futur puguin provocar greus conflictes.

El desenvolupament del Protocol Familiar implica molt més que la revisió i l'anàlisi pròpia de la planificació Família/ Empresa. Cal tenir en compte unes observacions de caràcter general abans de formular el protocol:

- La primera és que “cada família i cada empresa tenen la seva personalitat pròpia; tenen la seva història i la seva tradició. Tenen orígens diferents, maneres de preveure el futur que no es correspon amb les d'altres famílies. Això vol dir que no existeix un protocol “tipus” o “model” que pugui homologar-se com a solució homogènia. I és per això que cada cas haurà d'examinar-se sobre la base d'aquestes característiques i requerirà solucions o previsions específiques.

Un protocol és el resultat de la combinació de molts aspectes –psicològics, econòmics, jurídics, successoris– que es viuen i es plantegen en cada cas de manera diferent.”

- I en segon terme, “el protocol no pot ser considerat com un remei universal que tot ho soluciona. L'empresa familiar, sense “cultura” familiar, sense voluntat d'assegurar la continuïtat, sense prevaler “l'interès familiar” un protocol podrà endarrerir el moment de la crisi o esmorteir-la o fer-la més “civilitzada”, però no l'evitarà.” Corona (2005).

TEMES A RECOLLIR EN EL PROTOCOL DE FAMÍLIA

Consideracions sobre el fundador i l'origen de l'empresa.
Filosofia, activitats i arrelament de l'empresa a un determinat lloc.

Missió i valors de la família i la seva transmissió a través de l'empresa familiar.

Objectius i filosofia del protocol familiar.

Vigència i condicions per a la modificació del protocol.

Definició del codi ètic i de comportament per als membres de la família i per a l'empresa.

Canals de comunicació entre la família i l'empresa.

Objectius, funcions, composició i normes de funcionament del consell de família.
Mecanismes per a la gestió de conflictes i presa de decisions.
Preparació i pla de formació de noves generacions.
Processos de selecció i avaluació de directius familiars que volen incorporar-se a l'empresa.
Obertura o restriccions sobre ingressos de nous membres de la família.

Polítiques d'elecció i jubilació dels líders familiars.

Qualificació exigible als familiars que treballen en l'empresa.

Participació de la família en la direcció i control de l'empresa.
Criteris per a la incorporació de familiars als òrgans de govern.

Processos de suport i acompanyament als membres de la família per a la identificació i abast de les seves metes personals i professionals.

Política d'ajuda a familiars i a treballadors no familiars.
Accés i restricció dels parents polítics a l'empresa.
Relacions amb els parents polítics: Capitulacions matrimonials i testaments.
Intenció sobre la propietat del capital i la seva transmissió.

Polítiques per a les transaccions accionaries: Dret de preferència.

Accions o participacions en poder de persones no pertanyents a la família.

Creació de fons de liquiditat en benefici de la família i de l'empresa; reglamentació de l'administració i funcionament del fons.
Legats i riqueses patrimonials que han de tenir el caràcter d'intransferibles en la família.

Compromís explícit dels membres signataris pel que fa al funcionament, supervivència i creixement de l'empresa, així com la seva disposició per vigilar i controlar els actius.
Criteris d'endeutament i reinversió.
Possibilitat de fusions, venda o aliances estratègiques.

Font: Direcció General de Política de la Pime (2003) i Servicio de Publicaciones de la Asociación de Empresarios del Metal de Sabadell y Comarca (2005).

Figura 3. Temes a recollir en el protocol de família.

Conclusions preliminars:

- Del que es tracta és que la família i l'empresa estableixin uns objectius comuns que els permetin prendre decisions en conjunt.
- Per això cal que existeixi una sinergia entre la família i l'empresa familiar, evitant que la família arribi a convertir-se en un obstacle per al desenvolupament empresarial.
- Sense harmonia familiar és impossible la continuïtat en l'empresa familiar.
- D'aquesta manera s'aconsegueix disposar d'un marc de referència on els esforços de la família i de l'empresa poden servir com a objectius comuns.

7. La successió d'una Empresa Familiar: el cas de la Pastelería Dueso S.A

7.1. Dades generals de l'Empresa Familiar

Pastelería Dueso S.A., des dels seus inicis està situada a Fraga (Osca). Fraga posseeix l'any 2013 una població de 14.834 habitants i una superfície de 437,64 Km². És la capital de la comarca del Baix Cinca que inclou les poblacions de Belver de Cinca, Chalamera, Osso de Cinca, Ontiñena, Ballobar, Zaidín, Velilla de Cinca, Candasnos, Fraga, Torrent de Cinca i Mequinensa. Se situa en l'extrem sud-est de la província, en l'últim tram de la vall del Cinca proper ja el riu a la seva unió amb el Segre. Com a cap de partit judicial, comarcal i supracomarcal, o subregional, centra una comarca, o territori, a la qual ofereix una sèrie de serveis comercials, sanitaris, hotelers, de transports, etc. A la figura 4 es mostra el mapa de la comarca.

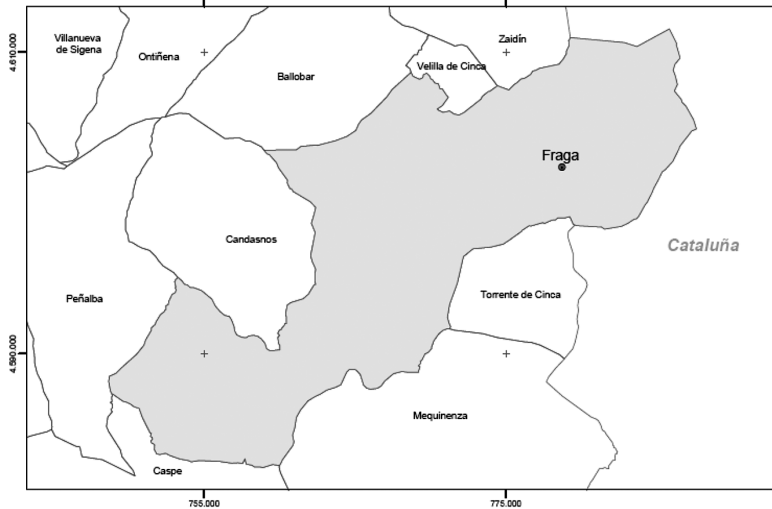


Figura 4. Mapa de la Comarca del Bajo Cinca (2013).

Pastelería Dueso S.A. és una empresa familiar que té els seus orígens l'any 1793. Es va constituir com a societat anònima l'any 1989, amb un capital mínim de 60.000 €. A més, es tracta d'una empresa petita, que pertany al gremi de Patisseries i Confiteries. Està situada a l'Av. Madrid 41, als afores de Fraga. Fa catorze anys hi havia una altra botiga en el barri antic del poble, es va tancar quan els pares de l'actual successor es van jubilar.

L'empresa es dedica a l'elaboració d'una gran varietat de pastissos artesans. L'avantatge que posseeix aquest negoci és que en tota la Comarca del Baix Cinca, no es troba competència directa, no hi ha un altre negoci que es dediqui a l'elaboració exclusiva de pastissos i menys encara, que siguin artesans. És per aquest motiu que posseeix una estratègia de diferenciació respecte als quals pot considerar en certa mesura la seva competència, com podrien ser les fleques, o grans cadenes de distribució com Mercadona i Simply, entre altres.

L'empresa no compta únicament amb la clientela de la ciutat de Fraga, sinó que també posseeix una clientela fidelitzada entre els diversos pobles que pertanyen a la comarca del Baix Cinca. A més, fins i tot arriba a distribuir a restaurants que no són tan propers, com els de Lleida o Alcarràs.

En diverses èpoques de l'any, com pot ser per Nadal, l'empresa realitza lots sobre comanda de clients, que normalment contenen torrons, crocants, una ampolla de cava o bé un bon vi (donat que també comercialitza vins i caves durant tot l'any).

7.2. Història i membres successors de l'Empresa

El primer propietari es remunta a l'any 1793, amb el fundador Salvador Miralles Casanarra que, juntament amb la seva esposa Eusebia Cabrera Esborres, posseïen una Cereria, Confiteria i Drogueria. De tots els fills que van tenir, fou Pedro Miralles Cabrera el que seguiria amb el negoci familiar. Es va casar amb Marieta Isach Junqueras i, d'aquest matrimoni va néixer Antonia Miralles Isach que continuaria amb el negoci (única dona), i es casaria amb Federico Dueso Murillo. Per aquest motiu, l'any 1861 la pastisseria passaria d'anomenar-se Miralles a ser Dueso, tal com actualment és coneguda.

Dels quatre fills, Pedro, Dolores, Antonia i Joaquin, el que va seguir amb el negoci familiar va ser Pedro Dueso Miralles. Més tard, es casaria amb Asunción Poy Chesa i d'aquest matrimoni naixerien sis fills; Asunción, Pilar, Pedro, Dolores, Rosario i Alejandro.

Pedro Dueso Poy, seria el nou successor. El negoci continuaria sent una cereria, confiteria i drogueria, fins a la guerra de 1936, a partir d'aquesta es dedicà als ultramarins i a la fabricació d'espelmes. L'any 1968, es dedicaria exclusivament a la pastisseria.

Pedro Dueso Poy, es va casar amb Concepción Corbalan Sichar, i van tenir tres fills; Conchita, Pedro i Angel. Tots ajudaven al negoci familiar com de costum en els negocis familiars, però el següent successor seria Pedro Dueso Corbalan, la resta dels germans van morir abans d'arribar als 50 anys.

Pedro Dueso Corbalan, va contraure matrimoni amb Conchita Corbalan Tobes, i d'aquest matrimoni, van néixer cinc fills; M. Carmen, Pedro, Ana, Miguel Ángel i Conchita.

Pedro Dueso Corbalan va morir l'any 2003, i actualment el successor és el seu fill Pedro Dueso Corbalan. En el negoci també es troba Ana Dueso Corbalan que treballa de dependenta al costat de Rosa María Camacho Bartolomé (esposa de Pedro Dueso Corbalan).

D'aquest matrimoni han nascut tres fills; Pedro, María i Ángel. I serà la primera vegada en la història d'aquest negoci familiar que l'empresa sigui succeïda per dos dels fills. Fins al moment només n'era un, i solia ser el primogènit home. En aquesta ocasió, els propers successors seran Pedro Dueso Camacho i Ángel Dueso Camacho, els quals formen part de la vuitena generació.

7.3. La successió de l'empresa Pastelería Dueso

Com s'ha comentat en l'apartat relatiu al procés de successió, aquest és un dels problemes que podria plantejar-se "és el taló d'Aquil·les", ja que un

70% de les empreses familiars no superen el procés successori de 1a. a 2a. generació. I, d'un 85% a un 90%, no superen el procés de successió de la 2a. a la 3a. generació.

En aquesta ocasió, no es tracta d'una primera generació a segona generació, sinó que es troba ja en la setena generació, i es planteja la possibilitat que pugui sorgir un problema, ja que l'empresa passaria de ser "owner controller" a "sibling partnership". En les successions anteriors, passava únicament a un dels fills. Per tant, poden aparèixer diferents punts de vista en la forma de gestionar el negoci, ja que poden percebre la realitat, els fets i les relacions de diferent forma. Per tant, poden arribar a sorgir certs conflictes entre els dos germans, que si no es resolen en el lloc i moment adequat, podrien suposar la fi de la continuïtat de l'empresa familiar.

7.3.1. El problema que es planteja

Pastelería Dueso, S.A. es remunta a l'any 1893, després de set generacions es troba davant un canvi en el procés de successió. A partir de la propera successió passarà a ser una societat de germans, serà la primera vegada que la gestió de l'empresa, així com la propietat, es divideixi en dues parts iguals.

En primer lloc, no és bo repartir la societat en parts iguals, però en aquest negoci, tots dos han aportat per igual, l'esforç per aprendre, i el treball per arribar a produir el que la gent demanda. Per aquest motiu no es podrà dividir d'una altra manera. Per això, l'actual successor els hi haurà de comunicar que davant qualsevol tipus de conflicte entre ells, hauran de parlar-ho i arribar a un acord. Si no es posen d'acord, haurien de recórrer a un tercer, podent ser un gestor, membres de la família, o qualsevol altre grup d'interès.

No solament és la forma de repartir els dividendes o si es vol ampliar el negoci, sinó que és el dia a dia treballant. Quan es treballa per un tercer, la gent sol tenir més paciència i poden arribar a reprimir les seves queixes, però quan es tracta d'una empresa familiar, sovint, sorgeixen diferències en la forma de treballar, o en la manera de distribuir la feina. Per tant, s'ha d'evitar que es creï un ambient negatiu dins del negoci. Per aquest motiu, tots dos germans hauran de planificar amb antelació quina tasca realitzaran i en quin ordre.

Tots dos germans són molt diferents en la forma de pensar, encara que poden complementar-se. El petit dels germans té bastant geni quan treballa (no li agrada que el molestin mentre treballa) i posseeix molta habilitat per negociar amb els proveïdors, a més d'agradar-li el seu treball, i de gaudir aprenent-lo. El germà gran és bastant conservador, treballa molt perquè vol

obtenir bons resultats econòmics, no és que sigui un objectiu sempre positiu, però gràcies a aquesta personalitat també evita que els diners es malbaratin. Sempre respon a qualsevol dificultat que se'ls presenti, a més de voler aprendre el negoci per d'aquesta manera poder, juntament amb el seu pare i germà, ampliar la producció i crear nous productes.

Sorgeixen conflictes interns quan cal decidir el moment d'invertir en maquinària, Pedro Dueso Camacho (el fill major), és bastant reticent, mai li sembla el moment oportú i sempre considera suficient el que ja té, provocant que la maquinària quedi antiquada i es redueixi d'aquesta manera la producció. Per tant, en aquest sentit, el pare hauria d'adonar-se que ha de ser el fill menor, el que prengué la decisió quan ho cregués necessari, d'incorporar qualsevol tipus de maquinària, sinó, en el futur podran sorgir problemes, i si no hi és ell de mediador, això pot provocar que se separin, o bé, que el negoci acabi aquí.

En aquesta empresa es planteja un altre problema molt important, el procés de successió, a causa de la resistència al canvi. La successió no hauria de superar els 70 anys del succeït ni els 45 del successor, perquè més tard no sorgeixin problemes i el successor estigui preparat per portar les regnes del negoci. En el cas de l'empresa que estem analitzant, aquest és un dels problemes que es plantegen, ja que les regnes del negoci no van passar a l'actual successor fins al moment en què el pare va morir. Per tant, s'hauria d'evitar que tornés a succeir aquest fet, ja que tots dos germans necessitaran al seu pare com a mentor, que els guïi i els aconselli en l'inici de la successió.

Es pot concloure que tots dos tenen les ganes de treballar i produir, sigui pels diferents objectius que tinguin, en això no hi ha dubte, el treball tirarà endavant. El problema pot aparèixer en l'àmbit econòmic i en el procés de successió.

Han de respectar-se mútuament i treballar amb la finalitat que aquest negoci segueixi funcionant per molts més anys. Per a això, hauran de saber que cada persona persegueix un objectiu, i aquest no té per què ser millor o pitjor que l'altre, si el resultat de tots dos està clar.

Pel que fa a l'actual successor, aquest haurà de mostrar confiança envers la continuïtat del negoci, donant l'oportunitat als seus fills d'assumir la tasca de gestionar el negoci, tot dipositant tot el seu coneixement adquirit.

7.4. Tècnica utilitzada

La tècnica que s'utilitza en aquest cas és el de l'entrevista. En l'entrevista s'ha traslladat els objectius de la investigació a preguntes, mitjançant una conversa informal entre els membres de la família de manera individual,

és a dir, d'un en un i, concretament, es realitza al que ara mateix és el successor i als que pròximament el succeiran.

Les preguntes que es realitzen són obertes i subjectives, a més de seguir un ordre seqüencial, de més general a més específic. Aquestes preguntes tenen l'objectiu de donar respostes clau a l'hora de gestionar el procés successori, així com per planificar de forma segura la continuïtat de l'empresa familiar.

7.4.1. Entrevista

Les preguntes que es realitzaren són 5, i els entrevistats són Pedro José Dueso Corbalan, pare i actual propietari de l'empresa, i els seus fills Pedro Dueso Camacho i Angel Dueso Camacho.

Aquesta entrevista es va portar a terme en la mateixa empresa. Anteriorment s'havia acordat un dia, i un per un van ser cridats per a l'entrevista. La durada de l'entrevista va ser d'uns 5 minuts cadascun.

Els temes tractats en l'entrevista van ser:

- Avantatges i inconvenients d'una empresa familiar.
- Creixement de l'empresa familiar.
- Família vs. empresa.
- Els objectius a curt termini.

Les preguntes i respostes varen ser les següents:

Entrevistat: Pedro José Dueso Corbalan, 50 anys (el successor)
Actual successor de la Pastelería Dueso S.A.
Fraga (Osca), 13 de març 2014

1. Podria destacar alguns avantatges de la seva empresa familiar?

L'horari, sempre he fet el que m'ha interessat tota la vida. Si tenia fills, els portava a l'escola i després anava a treballar, no tenia el problema d'entrar 10 minuts abans o després. Un altre avantatge és que no em mana ningú, i que gaudeixo treballant en el meu ofici.

I algun inconvenient?

Que són moltes hores per poder pagar totes les despeses que hi ha. Que dies festius no en tinc, i les úniques vacances que he fet van ser quan em vaig casar. I que és un ofici que a part de ser molt agradable és molt pesat, de moltes hores.

2. Creu que, en un futur, ampliarà el seu negoci?

Jo no, els que vénen darrere potser sí. Perquè jo ja el vaig ampliar una vegada.

I si fos així, seguiria pertanyent únicament a la família?

Doncs sí, no està previst donar entrada a nous socis.

3. Què és més important per a vostè, la família o l'empresa?

L'important és saber compaginar-ho tot, ja que l'empresa és alhora la família.

4. Indiqui alguns dels seus objectius a curt termini.

Un objectiu immediat seria comprar un altre local, per poder disposar d'un magatzem addicional. En aquest moment el magatzem que tenim s'està quedant petit davant l'activitat que desenvolupem.

5. Quin és per a vostè el "pilar fonamental" per dur a terme una empresa amb la família?

Per descomptat, estimar l'ofici, dedicar-se exclusivament al que saps fer i fer-ho bé. Mai hem tingut afany de guanyar diners, sinó de tenir treball per als membres de la família, fer un producte a un preu just, alhora que gaudir del treball.

Entrevistat: Pedro Dueso Camacho, 24 anys.

Proper successor de la Pastelería Dueso S.A.

Fraga (Osca), 13 de març 2014

1. Podria destacar alguns avantatges de la seva empresa familiar?

Un avantatge és la flexibilitat d'horaris. Significa que pots marxar a l'hora que vulguis, amb la responsabilitat que el treball quedi acabat. Un altre avantatge és que reps consells, no només com a treballador, sinó com a fill, i, finalment, que ja tens el negoci muntat.

I algun inconvenient?

Que les discussions són diferents de les que pot tenir qualsevol altre treballador, pel fet que aquí són conflictes entre pare i fill, que són més difícils de resoldre, és a dir, són unes discussions més fortes que te les emportes a casa, que fins i tot hi ha algun dia que no et parles amb el teu pare o el teu germà.

En l'horari a vegades també hi ha inconvenients, has de treballar segurament més de 8 hores perquè al ser un negoci de casa, el teu pare pot exigir-te que treballis més si la feina no s'ha acabat.

2. Creu que, en un futur, ampliarà el seu negoci?

Jo espero que sí. El que passa és que ara amb la situació econòmica en la qual ens trobem, de crisi, tothom està aguantant com pot.

I si fos així, seguiria pertanyent únicament a la família?

En principi sí, el dolent és que si amplies, hauries d'agafar més gent, i això suposaria agafar gent de fora. Encara que com a molt ens plantejaríem agafar dependents, perquè el nostre ofici no ens interessa ensenyar-lo, solament a membres de la família, com són en aquest cas, els propers successors.

3. Què és més important per a vostè, la família o l'empresa?

Va tot relacionat, perquè en aquesta empresa som tots de la família els qui hi treballem, i per tant, a la família l'aprecies, però també aprecies el negoci, per la qual cosa aquesta, igualat.

4. Indiqui alguns dels seus objectius a curt termini.

Poder comprar algunes màquines més i aspirar a nous productes, és a dir, fabricar noves postres. L'objectiu és anar innovant en el futur.

5. Quin és per a vostè el "pilar fonamental" per dur a terme una empresa amb la família?

Per a mi és treballar com un equip, perquè si no, no es pot arribar a fer les coses, que no hagi de mirar si tu has treballat més hores que jo, o si jo he treballat en diumenge o històries així. S'ha de ser com un equip, donar el màxim possible de cadascun, tant en dies com en hores. Perquè si tens en compte tot això, és quan apareixen els problemes, arribant a un gran conflicte entre tots els que estem a l'empresa, i acabant perdent el negoci.

Entrevistat: Ángel Dueso Camacho, 19 anys.

Proper successor de la Pastelería Dueso S.A.

Fraga (Osca), 13 de març 2014

1. Podria destacar alguns avantatges de la seva empresa familiar?

El primer avantatge és que no tens horaris, treballes a l'hora que vols amb flexibilitat.

I algun inconvenient?

El major inconvenient és que els problemes te'ls emportes amb tu després de la jornada laboral. Al ser un negoci familiar quan arribes a casa se'n segueix parlant.

2. Creu que, en un futur, ampliarà el seu negoci?

Creiem que per la situació de la competència i de l'empresa seria interessant ampliar, però la conjuntura financera i del país no permet aventurar-nos a una ampliació, de moment.

I si fos així, seguiria pertanyent únicament a la família?

En teoria sí.

3. Què és més important per a vostè, la família o l'empresa?

La família, l'empresa és important, però abans que res està la família abans que l'empresa.

4. Indiqui alguns dels seus objectius a curt termini.

Intentar aprendre el màxim possible per poder avançar. I continuar elaborant els productes de manera natural i tradicional.

5. Quin és per a vostè el "pilar fonamental" per dur a terme una empresa amb la família?

Que la família estigui tota unida i que no hi hagi problemes entre els seus membres, i si n'hi ha, intentar solucionar-los nosaltres mateixos.

7.4.2. Conclusions de l'entrevista

Les entrevistes realitzades van mostrar certes similituds en les respostes, destacant l'horari que realitzen les empreses familiars com el relatiu a un avantatge, però alhora, també com un desavantatge.

Sobre si els interessaria ampliar el negoci, tots estan d'acord que per a això, la situació econòmica que s'està vivint hauria de millorar. El successor actual també confia que pugui ampliar-se el negoci, però ell ja no serà qui ho faci, al seu degut temps ja ho va fer. A més, estan d'acord que si s'ampliés el negoci, els treballadors primordialment pertanyerien a la família. Pedro Dueso Camacho (proper successor), ens va comentar que podria contractar un parell de dependents si calgués.

En la tercera pregunta, tant el successor Pedro José Dueso Corbalan com també Pedro Dueso Camacho, tenen una resposta semblant quant a la pregunta que es plantejà, sobre a què li donaven més importància a l'empresa o la família. Tots dos van dir que per igual, i fins i tot el successor ens va dir "l'empresa és la família". Pel que fa a Ángel Dueso Camacho, la resposta va ser la família, volent donar a entendre que, abans que res, és la família

davant l'empresa, que l'empresa és important, però que treballes per estar bé, per viure i per gaudir amb els teus.

Pel que fa als objectius, aquests són positius i podrien dur-se a terme tots sense repercutir en l'elecció d'un sobre l'altre, i tenint com a finalitat comuna el creixement del negoci.

En l'última resposta destacaria la paraula UNIÓ com a pilar fonamental en les empreses familiars, fent referència a l'equip, a més d'estimar el que es fa, de gaudir del treball, ser just amb els nostres clients i saber solucionar els problemes que es plantegin.

8. Conclusions

Les empreses familiars exerceixen un paper molt important dins de l'economia. S'estima que a Espanya hi ha 2,9 milions d'EF, que representen el 75% de l'ocupació privada, que el total de facturació d'aquest tipus d'empreses equival al 70% del PIB i a més, realitzen el 59% de les exportacions. Per tant, es pot observar com les empreses familiars contribueixen en major mesura a la generació d'ocupació i de riquesa.

Aquest tipus d'empreses mostren una part racional que s'identifica amb l'empresa, i una part emocional que respon a les relacions entre els membres de la família i el desig de transmissió del control a futures generacions.

Per tant, una de les qüestions més delicades que es pot tractar en les empreses familiars, és el procés successori, d'aquest dependrà en major mesura que l'empresa prosperi o no. Per això, s'ha de seguir, acuradament cadascuna de les fases que formen el procés de successió, i d'aquesta forma, aconseguir amb èxit el traspàs de les regnes del negoci.

Hem destacat les bondats de posseir un protocol familiar quan l'empresa adquireix una dimensió considerable. Aquest protocol permet millorar el procés de comunicació i deixar acordades les formalitats que en un futur poguessin provocar greus conflictes.

L'aplicació dels conceptes teòrics estudiats al cas de l'empresa familiar Pastelería Dueso S.A., ens porta a la conclusió que l'empresa pot perdurar per molts anys, però per a això, s'ha d'anar preparant als propers successors així com planificar el moment de la successió.

Cadascun d'ells haurà de tenir clar quin serà el seu paper en l'empresa, i estar d'acord amb les activitats a realitzar, deixant en un segon pla la remuneració que arribaran a obtenir.

A més, per tal d'assegurar l'èxit, considerem que han de rebre formació continuada, el món de la pastisseria és molt ampli, mai es pot arribar a

conèixer tot, però sí que podran millorar el seu propi producte. També, hauran de posseir certs coneixements empresarials, o en el seu defecte, comptar amb professionals que puguin assessorar-los.

La comunicació entre els membres familiars és un factor molt important i que ha de permetre expressar els diferents punts de vista, i més en una empresa familiar, on es pot crear un conflicte amb facilitat. Per tant, recomanem que el primer sigui escoltar i respectar l'opinió de cadascun dels membres i, després, arribar a un acord sobre què és millor per a la continuïtat del negoci.

Al llarg d'aquesta investigació, hem destacat els diferents òrgans que es poden donar en les empreses familiars, per tant, hauran de conèixer la situació en què es troba i establir una sèrie de regles que han de regir el destí de l'empresa, realitzant-se de forma consensuada, per permetre afrontar els problemes de l'empresa i la família.

El protocol pot ser una de les eines que reguli les normes de funcionament i permeti dur a terme el procés de successió.

Com a conclusió de les entrevistes plantejem les diferents recomanacions en relació al funcionament de Pastelería Dueso, S. A., serien les següents:

- Es requereix major professionalització, amb independència que siguin familiars o no.
- Planificació de la successió i preparació del successor.
- Definir unes estructures de govern i de la propietat, tals com la Junta d'Accionistes i l'Assemblea Familiar.
- Mantenir l'harmonia i l'esperit d'equip.
- Comptar amb ajuda externa especialitzada a l'hora de resoldre certs conflictes entre els membres de la família en relació amb la seva participació en l'empresa.
- Evitar que la propietat es dilueixi per l'entrada de nous socis externs.

Finalment, creiem que els successors han de tenir clar que el passat queda molt lluny, que s'ha de viure en el present, i per això, han de donar una oportunitat a les noves tecnologies que el mercat ofereix per poder desenvolupar el seu producte de qualitat amb major productivitat, i poder així incrementar el seu mercat.

Referències bibliogràfiques

AMAT, J.M. (2001) "La continuidad de la empresa familiar". Ed. Gestión 2000.

- CHURCHILL i LEWIS. (1983) "The five stages of small Business growth".
Harvard Business Review, (maig-juny), pp. 30-50.
- CORONA, J. (2005) "Manual de la Empresa Familiar". Ediciones Deusto.
- GALLO. M.A. (1994) "La empresa familiar española". Curs d'Estiu de la
Universidad Menéndez y Pelayo de Santander, 11-13 juliol.
- GUINJOAN, M. i LLAURADÓ, J.M. (2000) "El empresario familiar y su
plan de sucesión: preguntas y respuestas". Madrid: Díaz de Santos.

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya

Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4^a planta - 08006 Barcelona

Tel. 93 416 16 04 extensió 2019

info@accid.org - www.accid.org - @Associacio ACCID