

La sucesión en una empresa familiar: Pastelería Dueso, S.A.

MARÍA DUESO CAMACHO
Universidad de Lleida

Fecha de recepción: 10/10/14
Fecha de aceptación: 12/11/15

RESUMEN

Las empresas familiares (EF) son un motor importante dentro de la economía española, europea y mundial. En el caso español representan el 75% del empleo privado y el 59% de las exportaciones españolas. Estas organizaciones muestran dos caras: una, racional que corresponde a la gestión de las empresas y otra emocional relacionada con los socios familiares, que las diferencia del resto de las empresas y que rige a la transmisión del control a los sucesores. Uno de los problemas más delicados a resolver en la vida de una EF es el proceso sucesorio, de ello dependerá la continuidad y el traspaso a las siguientes generaciones. La aplicación de los conceptos teóricos al caso concreto de la empresa familiar Pastelería Dueso S.A. nos lleva a la conclusión de que la empresa, puede perdurar muchos años, si prepara adecuadamente a los sucesores, y planifica el momento de la sucesión. A través de entrevistas a los diferentes miembros de la empresa, propietarios y sucesores, se ha llegado a diferentes conclusiones y recomendaciones respecto a la continuidad de esta empresa familiar.

Clasificación JEL: M10

PALABRAS CLAVE

Empresa familiar, Sucesión de la empresa, Protocolo de sucesión, Estructura de propiedad.

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. Introducción

Hoy nadie duda que las empresas familiares se han convertido en el motor fundamental de la economía. La gran mayoría de las investigaciones realizadas en Europa, Estados Unidos y América Latina, indican que este tipo de empresas llegan a representar entre un 70 y un 90 por ciento del total de las empresas de cada país. En concreto, en España, alrededor del 75 por ciento de las empresas son propiedad de las familias.

Muchas de estas empresas se han encontrado, antes o después, ante el problema sucesorio. Hay datos que indican que más del 70 por ciento no lo superan en el paso de primera a segunda generación, y que el 85 por ciento no superan el proceso de sucesión de segunda a tercera generación. Esto es debido a que la empresa familiar posee unas características que derivan en un comportamiento diferente del resto de empresas.

No es únicamente un negocio, la familia es un elemento esencial en este tipo de empresas que, si no se gestiona de forma adecuada, dificulta la toma de decisiones ante la transmisión de la propiedad, provocando que aparezcan conflictos entre la familia y que repercutan sobre la continuidad de la empresa familiar. Este rasgo diferenciador provoca que no haya una empresa familiar igual a otra, cada una de ellas es única y, por lo tanto, requieren diferentes soluciones.

El objetivo de este trabajo está relacionado con la necesidad de garantizar la continuidad de una empresa familiar. Se trata de analizar las estrategias que mejor puedan adecuarse a la próxima sucesión para asegurar el traspaso del control. Pero para ello se debe tener en cuenta, las percepciones, así como las expectativas que tienen los próximos sucesores. Para que el proceso concluya con éxito, será importante que los sucesores pongan en claro sus ideas sobre qué es lo primordial en el futuro de la empresa, y según sus deseos, tomar las medidas que mejor se adapten a conseguir la continuidad de la empresa.

La idea planteada, indica que una buena planificación en la sucesión, así como un acuerdo a la hora de elegir el nuevo sucesor entre todos los miembros de la familia, como el establecimiento de unas herramientas de gobierno adecuadas, podrían facilitar la continuidad de la empresa familiar. Por tanto, queremos comprobar si una plasmación adecuada de las opiniones de los sujetos afectados en el proceso de sucesión, puede ayudar a despejar los problemas de sucesión.

El trabajo se estructura en ocho apartados. Del apartado 2 al 6, se exponen los aspectos teóricos relacionados con la sucesión de la empresa familiar: las características, el proceso de sucesión, los diferentes modelos de análisis, la estructura de gobierno, entre otros temas.

El apartado 7, trata el estudio del caso real de la sucesión de la empresa familiar: antecedentes, datos generales, historia y miembros sucesores de la empresa, problema de la sucesión de la empresa familiar, diagnóstico de la situación, el problema que se plantea, el modelo de investigación y por último, los resultados obtenidos del análisis de la entrevista.

El último apartado termina con las conclusiones finales, basadas en todos los apartados anteriores, con el fin de dar las pautas que ayuden a asegurar la continuidad de la Empresa Familiar (EF).

2. Proceso de sucesión

El proceso de sucesión es un conjunto de acciones que tienen lugar en un marco de la EF en un período de tiempo, realizado bajo el control del sucedido, que llevan de forma programada y con las correcciones necesarias

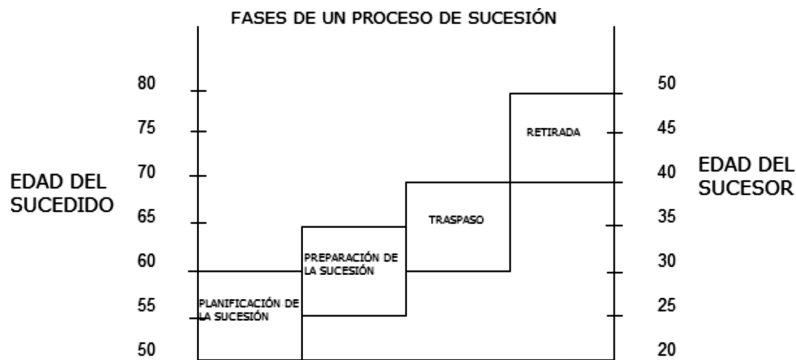
a la sustitución del empresario al frente de la Empresa por el sucesor de la misma familia (Guinjoan y Llauradó, 2000).

Se trata de una cuestión muy delicada porque de ella depende la supervivencia o no del negocio. Es el “talón de Aquiles”, un 70% de las empresas familiares, no superan el proceso sucesorio de primera a segunda generación. Y de un 85% a un 90%, no superan el proceso de sucesión de segunda a tercera generación.

Algunos de los problemas que pueden aparecer pueden venir de los sentimientos negativos en los momentos iniciales de plantear la sucesión del negocio, surgen sentimientos encontrados, con temores entre los hijos de enfrentarse a hacerse mayor, a la nueva responsabilidad, a pensar en la vida en ausencia de los padres, etc.

Por ello, se debe planificar la sucesión con bastante antelación, ya que se trata de un proceso formado por diferentes fases:

1. Planificación de la sucesión (50-60 años del sucedido, de los 20-30 del sucesor)
2. Preparación del sucesor (55-65 años del sucedido, de los 25-35 del sucesor)
3. Traspaso (60-70 años del sucedido, de los 30-40 del sucesor)
4. Retirada (70-80 años del sucedido, de los 40-50 del sucesor)



Fuente: Taller para consultores: El gobierno de la empresa familiar (2011).

Figura 1. Las fases de un proceso de sucesión.

La sucesión no debería superar los 70 años del sucedido ni los 45 del sucesor, para que más tarde no surjan problemas familiares y el sucesor esté preparado para llevar las riendas del negocio.

Los seis requisitos para realizar una correcta conexión inter-generacional son los siguientes:

1. Que la sucesión sea un proceso y no un suceso inicial para la generación siguiente.
2. Que el sucesor haya crecido fuera de la Empresa Familiar, ya que:
 - Demuestra su valía propia.
 - Se reafirma la confianza.
 - Se amplían horizontes.
 - Se valora la exigencia externa.
 - Se evalúan los resultados.

Estamos de acuerdo con Gallo, M.A. (1994) con que el sucesor haya realizado una experiencia externa, por tres razones:

- “La primera por el bagaje que da el saber que uno es capaz de ganarse la vida, y demostrar que uno es eficiente fuera del entorno familiar.”
 - “La segunda es por el respeto que produce a los directivos no familiares el hecho de saber que en la otra empresa ha realizado un trabajo de calidad, y que el puesto que tiene en la empresa lo ha ganado por méritos propios, y no por ser el hijo del fundador.”
 - “Por último, que la empresa necesita ver que es lo que está produciéndose en el resto del mundo, y una forma de hacerlo es enviar a sus miembros más jóvenes a otros países a trabajar.”
3. Que la incorporación del sucesor aporte valor añadido a la empresa.
 4. Que se resuelva la sucesión tanto en la gestión como en la propiedad.
 5. Que se clarifiquen los roles de los miembros de la familia ahora y en el futuro.
 6. Que durante el proceso se incremente al máximo posible la comunicación activa dentro de la familia.

Si la planificación sucesoria que se lleva a cabo es buena, influirá en todos los puntos fuertes que posee una empresa familiar como son:

- Planificación e inversión a largo plazo.
- Mayor independencia de acción y menos burocracia.
- Espíritu familiar como fuente de orgullo.
- Mayor capacidad para superar los tiempos duros.
- Conocimiento del negocio.
- Cuidado de la calidad porque lleva el nombre de la familia.

Estos dos sistemas son muy diferentes, la familia se mueve por emociones, en cambio la empresa por conseguir el máximo beneficio económico empresarial.

Es en ese momento donde pueden surgir diversos conflictos, si no se aplican las estrategias oportunas o no hay una existencia de unos *roles* simultáneos pudiendo facilitar de esta forma la eficacia y la confianza a la hora de tomar las decisiones, siempre que los objetivos de los integrantes de un sistema y del otro sean compatibles.

3. Estructura de la propiedad

Atendiendo a la estructura de propiedad nos encontraremos ante diferentes tipos de Empresas Familiares. En función de la evolución que sigue cada empresa, esta pertenecerá a un tipo u otro.

La primera se conoce como “*Owner Controller*”, propietario controlador, y corresponde a la figura del fundador. Los gerentes son los únicos que están al frente de la empresa familiar. Poseen una visión clara y un fuerte compromiso, además de sentir la necesidad de controlar y supervisarlo todo. Se rodean de personas con la máxima confianza. En este caso, las principales preocupaciones son la protección del cónyuge en caso de muerte del fundador, la herencia y todo lo relacionado con la sucesión y el liderazgo. No suele ser muy necesaria la organización familiar formal, ya que la comunicación se produce de forma automática.

La siguiente se conoce como “*Sibling Partnership*”, sociedad de hermanos, la empresa familiar es gestionada y se encuentra en manos de los hermanos. Normalmente, se suele corresponder con la segunda generación. Esta etapa es el momento de empezar a definir unas estructuras de gobierno. Por ello, es fundamental en esta etapa mantener la armonía familiar, debido a que empiezan a surgir diferentes intereses familiares, que puede conllevar a conflictos dentro de la empresa familiar.

La última etapa, se conoce como “*Cousin Consortium*”, consorcio de primos, la Empresa Familiar se suele encontrar en la tercera generación y siguientes. En este caso los roles deben estar claramente diferenciados, en cuanto, a la propiedad, la familia y la gestión. En esta etapa debe de estar muy bien definida la estructura de gobierno, y será necesaria la existencia de un protocolo. La visión de todos debe ser clara y compartida. Deben trabajar como un equipo, cada uno cumpliendo sus roles y sacando lo mejor de cada uno, así como tener unos objetivos compartidos. Debe estar presente la figura del líder, este ha de demostrar ser un buen comunicador, claro, íntegro y con principios. La habilidad para manejar conflictos hace que en las empresas familiares sea posible adquirir una ventaja competitiva, en la negociación empresarial, y de esta manera obtener una resolución a los diversos conflictos que pueden surgir. En esta etapa los miembros pertene-

cientes deben saber adaptarse a los cambios que puedan surgir, tanto económicos, como sociales, por lo tanto, las reglas que sirvieron anteriormente en otras etapas, en esta, quizás no sean efectivas y por ello deben adecuarse a los cambios. Esta adaptación es imprescindible tanto para la supervivencia familiar como de la empresa.

4. Estructuras de gobierno

Cuando nos centramos en la estructura de gobierno de la EF, tenemos que diferenciar entre los órganos de la propia familia y los órganos de gobierno.

Los **órganos de gobierno de la familia** se crean con el objetivo de mantener una relación entre la empresa y la familia. En cuanto a estos órganos, únicamente serían los miembros de la familia los que participarían. Suelen aparecer:

- la Reunión Familiar,
- la Asamblea Familiar,
- el Consejo de Familia.

La Reunión Familiar, son reuniones formadas por pocos miembros de la familia. Las reuniones dependen de la etapa de desarrollo de la empresa, y en el caso de este tipo de reuniones es más informal y más frecuente que el resto.

A medida que la familia y la empresa se vuelva más compleja, es crucial crear una Asamblea Familiar, generalmente estaría abierta a todos los miembros de la familia, en la cual se reunirían una o dos veces al año, y en la que se lleva a cabo la elección de miembros del consejo de familia y otros comités.

El Consejo de Familia se crea cuando se alcanza un tamaño crítico, es decir, cuando el número de miembros de la familia es bastante elevado, y por lo tanto se crea como un órgano de gobierno representativo para la asamblea familiar para coordinar los intereses de los miembros de la familia en su empresa. Esto es, “el órgano que regula el funcionamiento de la familia empresarial, y, en especial, de las relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extra-empresariales ligadas a la empresa y/o al patrimonio familiar” (Amat, 2001).

En cuanto a los **órganos de gobierno de la empresa** hay que destacar:

- La Junta de Accionistas,
- El Consejo de Administración,
- El Comité Ejecutivo

La Junta de Accionistas, es el órgano soberano de toda sociedad, representado por todos los propietarios de la empresa, en el cual se toman las más importantes decisiones de gobierno, como la aprobación de las cuentas, los criterios de distribución de los beneficios, entre otros temas relacionados con la gestión del negocio.

En el caso de las empresas familiares que se encuentran en la etapa del *Owner Controller*, y en algunas de *Sibling Partnerships*, es un órgano infravalorado y no se hace un uso adecuado, debido a que es un número no muy numeroso de accionistas.

El Consejo de Administración, es el que está al cargo de la dirección y representación de la empresa. Sus miembros, suelen ser accionistas familiares, que trabajen en la empresa, o que quizás, no trabajen en la empresa. Además de contar en algunos casos con profesionales externos a la familia.

Algunas tareas importantes que llevan a cabo:

- Asegurar la dirección de la alta dirección.
- Intervenir en la determinación de estrategias.
- Asegurar la disponibilidad de recursos financieros.
- Informar a los propietarios y a todos los interesados.

Este tipo de órgano se suele dar en empresas de gran tamaño o en tipos de empresas que se encuentran en segunda o tercera generación, en las cuales es difícil llegar a un acuerdo entre los miembros familiares, por lo tanto, se decide recibir ayuda de profesionales externos que puedan asesorar y formen parte de la dirección.

Por último, el Comité Ejecutivo o Consejero Delegado, es la figura de la gerencia, el que lleva y controla el día a día, el responsable del correcto funcionamiento de la empresa, también se conoce como *Charmain Executive Officer (CEO)*. La participación en la toma de decisiones estratégicas, muchas veces, está en función del resultado de las empresas. Este órgano constituye cierto peligro de “solapamiento de roles” dentro de las Empresas Familiares y sus funciones deben estar claramente establecidas y diferenciadas.

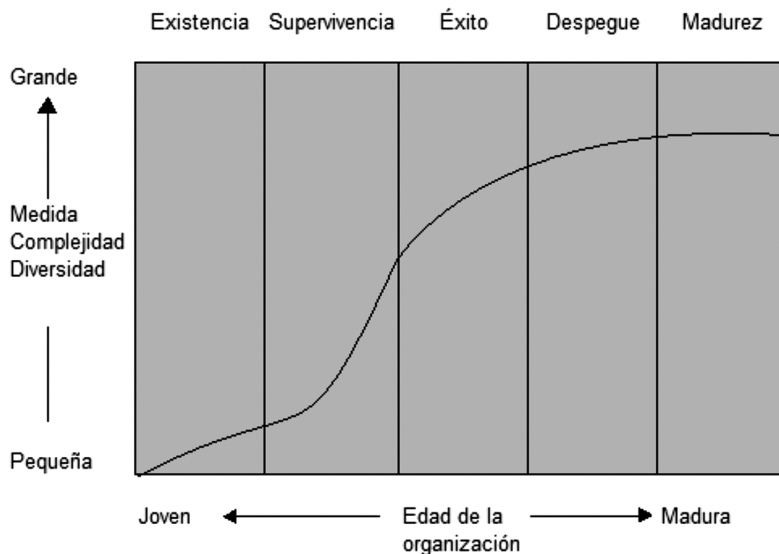
5. Las etapas de la evolución de la empresa familiar

La Empresa Familiar, como todas las empresas, representa un sistema dinámico en el que se experimentan cambios en tres niveles temporales.

- Cambios en su estructura (parte más estable).

- Cambios evolutivos, propiedades fluctuantes a largo plazo, pero estables a corto.
- Cambios de funcionamiento, en aquellas dimensiones que se ven alteradas de forma continua.

Por lo tanto, las EF están en continua evolución y cambio. La comprensión de estos ritmos de cambio, sus tiempos y sus especificidades, constituyen un conocimiento esencial para asegurar su continuidad.



Fuente: Churchill y Lewis (1983).

Figura 2. Modelo de crecimiento empresarial.

Como se puede observar en la ilustración anterior, Churchill y Lewis (1983), destacan cinco etapas de crecimiento: Existencia, Supervivencia, Éxito, Despegue y Madurez, que dependen de dos factores, la edad de la organización y la medida, complejidad o diversidad de la empresa, por lo tanto, según al factor que corresponda cada empresa, se situará en una u otra etapa.

Según Churchill y Lewis (1983), el éxito o el fracaso del desarrollo de crecimiento de la empresa, dependerá de ocho factores, cuatro de ellos relacionados con la empresa y los otros cuatro con el propietario.

Los factores relacionados con la empresa son:

- Recursos Financieros y capacidad de endeudamiento de la empresa.
- Recursos Humanos, relacionado con la cantidad y calidad del personal, especialmente en los niveles directivos.
- Recursos de sistemas de información, planificación y control.
- Recursos de negocio, donde están las relaciones con los clientes, proveedores, tecnología, reputación, entre otros aspectos.

Los factores relacionados con el propietario de la empresa son:

- Objetivos personales y para el negocio del propietario.
- Habilidades del propietario en el desarrollo de tareas esenciales como el marketing, la innovación, la producción o la distribución.
- Capacidad y propensión del propietario para delegar responsabilidades y gestionar las actividades de los otros.
- Habilidades estratégicas del propietario, a largo plazo, orientadas a aprovechar las fortalezas de la empresa, teniendo en cuenta las propias debilidades.

A continuación se describen los diferentes modelos relacionados con la evolución de la empresa familiar.

6. El protocolo familiar

El protocolo familiar, es un acuerdo de voluntades unánime y consensuado, desarrollado entre los miembros de una/as familia/as y la Empresa Familiar, de forma que haga posible la aparición de un código de conducta que regule las relaciones entre ambas. Por lo tanto, es una herramienta para mejorar el proceso de comunicación, y dejar bien negociadas ciertas formalidades que en un futuro puedan provocar graves conflictos.

El desarrollo del protocolo familiar implica mucho más que la revisión y el análisis propio de la planificación Familia/ Empresa, debiendo tener en cuenta unas observaciones de carácter general, antes de formular el protocolo:

- La primera es que *“cada familia y cada empresa tienen su personalidad propia; tienen su historia y su tradición. Tienen orígenes distintos, composiciones familiares diferentes; maneras de prever el futuro que no se corresponde con las de otras familias. Ello quiere decir que no existe un protocolo “tipo” o “modelo” que pueda homologarse como solución homogénea. Y es por ello que cada caso deberá examinarse en base a esas características y requerirá soluciones o previsiones específicas.*

Un protocolo es el resultado de la combinación de muchos aspectos -psicológicos, económicos, jurídicos, sucesorios- que se viven y se plantean en cada caso de manera diferente.”

- Y en segundo término, “el protocolo no puede ser considerado como un remedio universal, que todo lo soluciona. La empresa familiar, sin ‘cultura’ familiar, sin voluntad de asegurar la continuidad, sin primar ‘el interés familiar’ un protocolo podrá retrasar el momento de la crisis o amortiguarla o hacerla más ‘civilizada’, pero no la evitará.” Corona (2005).

TEMAS A RECOGER EN EL PROTOCOLO DE FAMILIA

Consideraciones sobre el fundador y el origen de la empresa.
Filosofía, actividades y arraigo de la empresa a un determinado lugar.

Misión y valores de la familia y su transmisión a través de la empresa familiar.

Objetivos y filosofía del protocolo familiar.

Vigencia y condiciones para la modificación del protocolo.

Definición del código ético y de comportamiento para los miembros de la familia y para la empresa.

Canales de comunicación entre la familia y la empresa.

Objetivos, funciones, composición y normas de funcionamiento del consejo de familia.
Mecanismos para la gestión de conflictos y toma de decisiones.
Preparación y plan de formación de nuevas generaciones.
Procesos de selección y evaluación de directivos familiares que quieren incorporarse a la empresa.
Apertura o restricciones sobre ingresos de nuevos miembros de la familia.

Políticas de elección y jubilación de los líderes familiares.

Cualificación exigible a los familiares que trabajan en la empresa.

Participación de la familia en la dirección y control de la empresa.
Criterios para la incorporación de familiares a los órganos de gobierno.

Procesos de apoyo y acompañamiento a los miembros de la familia para la identificación y alcance de sus metas personales y profesionales.

Política de ayuda a familiares y a empleados no familiares.
Acceso y restricción de los parientes políticos a la empresa.
Relaciones con los parientes políticos: Capitulaciones matrimoniales y testamentos.
Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión.

Políticas para las transacciones accionariales: Derecho de preferencia.

Continúa

Acciones o participaciones en poder de personas no pertenecientes a la familia.

Creación de fondos de liquidez en beneficio de la familia y de la empresa; reglamentación de la administración y funcionamiento del fondo.
 Legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia.

Compromiso explícito de los miembros firmantes con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos.
 Criterios de endeudamiento y reinversión.
 Posibilidad de fusiones, venta o alianzas estratégicas.

Fuente: Dirección General de Política de la Pyme (2003) y Servicio de Publicaciones de la Asociación de Empresarios del Metal de Sabadell y Comarca (2005).

Figura 3. Temas a recoger en el protocolo de familia.

Conclusiones preliminares:

- De lo que se trata es que la familia y la empresa establezcan unos objetivos comunes que les permitan tomar decisiones en conjunto.
- Por eso es necesario que exista una sinergia entre la familia y la empresa familiar, evitando que la familia llegue a convertirse en un obstáculo para el desarrollo empresarial.
- Sin armonía familiar es imposible la continuidad en la empresa familiar.
- De esta manera se consigue disponer de un marco de referencia donde los esfuerzos de la familia y de la empresa pueden servir como objetivos comunes.

7. La sucesión de una Empresa Familiar: el caso de la Pastelería Dueso, S.A.

7.1. Datos generales de la Empresa Familiar

Pastelería Dueso, S.A., desde sus inicios se encuentra situada, en Fraga (Huesca). Fraga posee en el año 2013 una población de 14.834 habitantes y una superficie de 437,64 Km². Es la Capital de la Comarca del Bajo Cinca que incluye las poblaciones de Belver de Cinca, Chalamera, Osso de Cinca, Ontiñena, Ballobar, Zaidín, Velilla de Cinca, Candanos, Fraga, Torrente de Cinca y Mequinenza. Se sitúa en el extremo sureste de la provincia, en el

último tramo del valle del Cinca próximo ya el río a su unión con el Segre. Como cabeza de partido judicial, comarcal y supracomarcal, o subregional, centra una comarca, o territorio, a la que ofrece una serie de servicios comerciales, sanitarios, hoteleros, de transportes, etc. En la Figura 4 se muestra el mapa de la comarca.

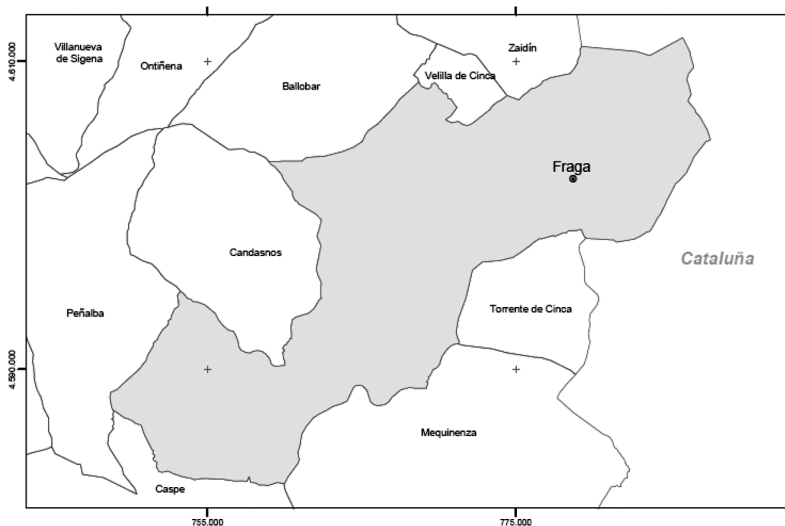


Figura 4. Mapa de la Comarca del Bajo Cinca (2013).

Pastelería Dueso, S.A. es una empresa familiar que tiene sus orígenes en el año 1793. Se constituyó como sociedad anónima en el año 1989, con un capital mínimo de 60.000 €. Además, se trata de una empresa pequeña, que pertenece al gremio de Pastelerías y Confiterías. Está ubicada en la Avda. Madrid 41, en las afueras de Fraga. Hace catorce años había otra tienda en el casco antiguo del pueblo, se cerró cuando los padres del actual sucesor se jubilaron.

La empresa se dedica a la elaboración de una gran variedad de pasteles artesanos. La ventaja que posee este negocio, es que en toda la Comarca del Bajo Cinca, no se encuentra competencia directa, no hay otro negocio que se dedique a la elaboración exclusiva de pasteles y menos aún, que sean artesanos. Es por este motivo que posee una estrategia de diferenciación, respecto, a los que puede considerar en cierta medida su competencia, como podrían ser las panaderías, o grandes cadenas de distribución como Mercadona y Simply, entre otras.

La empresa no cuenta únicamente con la clientela de la ciudad de Fraga, sino que también posee una clientela fidelizada entre los diversos pueblos que pertenecen a la Comarca del Bajo Cinca, además, incluso llega a distribuir a restaurantes que no son tan próximos, como los de Lleida o Alcarràs.

En diversas épocas del año, como puede ser en Navidades, la empresa realiza lotes sobre pedido de clientes, que, normalmente contienen turrone, guirlaches, una botella de cava o bien un buen vino (puesto que también comercializa vinos y cavas durante todo el año).

7.2. Historia y miembros sucesores de la Empresa

El primer fundador se remonta al año 1793, con el fundador Salvador Miralles Casanarra que, junto con su esposa Eusebia Cabrera Borrás, poseían una Cerería, Confitería y Droguería. De todos los hijos que tuvieron, fue Pedro Miralles Cabrera el que seguiría con el negocio familiar. Se casó con Mariquita Isach Junqueras y, de este matrimonio nació Antonia Miralles Isach que continuaría con el negocio (única mujer), y se casaría con Federico Dueso Murillo. Por este motivo, en el año 1861 la pastelería pasaría de llamarse Miralles a ser Dueso, tal y como actualmente se la conoce.

De los cuatro hijos, Pedro, Dolores, Antonia y Joaquín, el que siguió con el negocio familiar fue Pedro Dueso Miralles. Más tarde se casaría con Asunción Poy Chesa y de este matrimonio nacerían seis hijos; Asunción, Pilar, Pedro, Dolores, Rosario y Alejandro.

Pedro Dueso Poy, sería el nuevo sucesor. El negocio continuaría siendo una Cerería, Confitería y Droguería, hasta la Guerra de 1936, a partir de ésta se dedicaría a los ultramarinos y fabricación de velas. En el año 1968, se dedicaría exclusivamente a la Pastelería.

Pedro Dueso Poy, se casó con Concepción Corbalan Sicha, y tuvieron tres hijos; Conchita, Pedro y Ángel. Todos ayudaban al negocio familiar como de costumbre en los negocios familiares, pero el siguiente sucesor sería Pedro Dueso Corbalan, el resto de los hermanos fallecieron antes de llegar a los 50 años.

Pedro Dueso Corbalan, contrajo matrimonio con Conchita Corbalan Tobes, y de este matrimonio, nacieron cinco hijos; M^a Carmen, Pedro, Ana, Miguel Ángel y Conchita.

Pedro Dueso Corbalan falleció en el año 2003, y actualmente el sucesor es su hijo Pedro Dueso Corbalan. En el negocio también se encuentra Ana Dueso Corbalan que trabaja de dependienta junto a Rosa María Camacho Bartolomé (mujer de Pedro Dueso Corbalan).

De este matrimonio, se ha dado fruto a tres hijos; Pedro, María y Ángel. Y será la primera vez en la historia de este negocio familiar que la empresa sea sucedida a dos de los hijos, hasta el momento solo era uno, y solía ser el primogénito varón. En este caso, los próximos sucesores serán Pedro Dueso Camacho y Ángel Dueso Camacho los cuales forman parte de la octava generación.

7.3. La sucesión de la empresa Pastelería Dueso

Como se ha comentado en el apartado relativo al proceso de sucesión, este es uno de los problemas que podría plantearse “es el talón de Aquiles”, pues un 70% de las empresas familiares, no superan el proceso sucesorio de primera a segunda generación. Y, de un 85% a un 90%, no superan el proceso de sucesión de la segunda a la tercera generación.”

En este caso, no se trata de una primera generación a segunda generación, sino que se encuentra ya en la séptima generación, y se plantea la posibilidad que pueda surgir un problema, puesto que la empresa pasaría de ser “owner controller” a “sibling partnership”. En las sucesiones anteriores, pasaba únicamente a uno de los hijos. Por lo tanto, pueden aparecer diferentes puntos de vista en la forma de gestionar el negocio, ya que pueden percibir la realidad, los hechos y las relaciones de diferente forma. Por tanto, pueden llegar a surgir ciertos conflictos entre ambos hermanos, que si no se resuelven en el lugar y momento adecuado, podrían suponer el fin de la continuidad de la empresa familiar.

7.3.1. El problema que se plantea

Pastelería Dueso, S.A. se remonta al año 1893, tras siete generaciones se encuentra ante un cambio en el proceso de sucesión. A partir de la próxima sucesión pasará a ser una sociedad de hermanos, será la primera vez que la gestión de la empresa, así como la propiedad, se divida en dos partes iguales.

En primer lugar, no es bueno repartir la sociedad a partes iguales, pero en este negocio, ambos han aportado por igual, el esfuerzo por aprender, y el trabajo para llegar a producir lo que la gente demanda. Por este motivo no se podrá dividir de otra manera, por ello, el actual sucesor deberá de comunicarles que ante cualquier tipo de conflicto entre ellos, deben de hablarlo y llegar a un acuerdo. Si no se ponen de acuerdo deberían recurrir a un tercero, pudiendo ser un gestor, miembros de la familia, o cualquier otro grupo de interés.

No solo es la forma de repartir los dividendos o si se quiere ampliar el negocio, sino que es el día a día trabajando, cuando se trabaja para otro, la gente suele tener más paciencia y pueden llegar a reprimir sus quejas, pero cuando se trata de una empresa familiar, a menudo, surgen diferencias en la forma de trabajar, o en el orden para distribuir la faena, por lo tanto, se debe evitar que se creé un ambiente negativo dentro del negocio. Para ello, ambos hermanos, deberán planificar con antelación qué tarea realizarán y en qué orden.

Ambos hermanos, son muy diferentes en la forma de pensar, aunque pueden complementarse, el pequeño de los hermanos tiene bastante genio cuando trabaja (no le gusta que le molesten si está trabajando) y posee mucha habilidad para negociar con los proveedores, además de gustarle su trabajo, y de disfrutar aprendiéndolo. El hermano mayor es bastante conservador, trabaja mucho porque quiere obtener buenos resultados económicos, no es que sea un objetivo siempre positivo, pero gracias a esta personalidad también evita que el dinero se derroché. Siempre responde a cualquier dificultad que se les presente, además de querer aprender el negocio para así poder, junto a su padre y hermano, ampliar la producción y crear nuevos productos.

Surgen conflictos internos cuando hay que decidir el momento de invertir en maquinaria, Pedro Dueso Camacho (el hijo mayor), es bastante reacio, nunca le parece el momento oportuno y siempre le parece suficiente lo que ya tiene, provocando que la maquinaria quede anticuada y se reduzca de este modo la producción. Por lo tanto, en este sentido, el padre debería darse cuenta que debería ser el hijo menor el que tome la decisión, cuando crea necesario, de incorporar cualquier tipo de maquinaria, si no, en el futuro podrían surgir problemas, y si no está él de mediador, esto puede provocar que se separen, o bien, que el negocio termine ahí.

En esta empresa se plantea otro problema muy importante, el proceso de sucesión, debido a la resistencia al cambio. La sucesión no habría de superar los 70 años del sucedido ni los 45 del sucesor, para que más tarde no surjan problemas y el sucesor esté preparado para llevar las riendas del negocio. En el caso de la empresa que estamos analizando, este es uno de los problemas que se plantean, ya que las riendas del negocio no pasaron al actual sucesor hasta el momento que el padre falleció. Por lo tanto, se debería evitar que vuelva a surgir este caso, ya que ambos hermanos, necesitarán a su padre como mentor, que les guíe y les aconseje en el inicio de la sucesión.

Se puede concluir que ambos tienen las ganas de trabajar y producir, sea por los diferentes objetivos que tengan, en eso no hay duda, el trabajo saldrá adelante. El problema puede aparecer en el ámbito económico y en el proceso de sucesión.

Deben respetarse mutuamente y trabajar con el fin de que este negocio siga funcionando por muchos años más. Para ello, deberán saber que cada persona persigue un objetivo, y no tienen por qué ser mejor o peor que el otro, si el resultado de ambos está claro.

Y, desde el punto de vista del actual sucesor, este deberá mostrar confianza respecto a la continuidad de este negocio, dándoles la oportunidad a sus hijos de asumir la tarea de gestionar el negocio, y depositando todo su conocimiento adquirido.

7.4. Técnica utilizada

La técnica que se utiliza en este caso es la de la entrevista. En la entrevista se han trasladado los objetivos de la investigación a preguntas, mediante una conversación informal entre los miembros de la familia, de forma individual, es decir, de uno en uno y, concretamente, se realiza al que ahora mismo es el sucesor y a los que próximamente lo sucederán.

Las preguntas que se realizan son abiertas y subjetivas, además de seguir un orden secuencial, de lo general a lo específico. Estas preguntas tienen el objeto de dar respuestas claves a la hora de gestionar el proceso sucesorio, así como planificar de forma segura la continuidad de la empresa familiar.

7.4.1. Entrevista

Las preguntas que se realizaron son 5, y los entrevistados son Pedro José Dueso Corbalan, padre y actual propietario de la empresa, y sus hijos Pedro Dueso Camacho y Angel Dueso Camacho.

Esta entrevista se llevó a cabo en la propia empresa, anteriormente se había acordado un día, y uno a uno fueron llamados para la entrevista, cuya duración fue de unos 5 minutos en cada caso.

Los temas tratados en la entrevista fueron:

- Ventajas e inconvenientes de una empresa familiar.
- Crecimiento de la empresa familiar.
- Familia vs. Empresa.
- Los objetivos a corto plazo.

Estas preguntas se realizaron con el motivo de ver si los sujetos tenían ciertas similitudes a la hora de responder y, de esta forma, saber si podrían entrar en conflicto si no se lleva a cabo una buena planificación, así como un

acuerdo entre los miembros que pertenecen a la familia y concretamente a la empresa familiar.

Las preguntas y respuestas fueron las siguientes:

**Entrevistado: Pedro José Dueso Corbalan, 50 años. (El sucesor)
Actual sucesor de la Pastelería Dueso, S.A.
Fraga (Huesca), 13 de marzo 2014**

1. ¿Podría usted destacar algunas ventajas de su empresa familiar?

La más importante ventaja que destacaría es la libertad de horario. En mi caso, he hecho siempre el horario que me ha interesado para conciliar mi vida familiar con la laboral. Cuando tenía hijos los llevaba al colegio y luego me iba a trabajar, no tenía el problema de entrar 10 minutos antes o después.

Una segunda ventaja es que en tu propia empresa tú eres quien decide, sin que te mande nadie y que disfruto trabajando en mi oficio.

¿Y algún inconveniente?

Que tener un negocio propio lleva consigo mucha responsabilidad y por tanto te ves obligado a dedicar muchas horas para sacar el trabajo que te permita poder pagar todos los gastos corrientes. Por tanto, yo mismo me impongo disciplina en mi dedicación al trabajo, por eso, no suelo disfrutar de fiestas, y las únicas vacaciones que he hecho en muchos años fueron unos días de viaje cuando me casé.

2. ¿Cree que, en un futuro, ampliará su negocio?

Yo no me siento con fuerzas, los que vienen detrás tal vez sí se decidan por ampliar el negocio. Por mi parte, ya tuve la ocasión de llevar a cabo una ampliación hace años.

¿Y si fuera así, seguiría perteneciendo únicamente a la familia?

En cualquier caso, no está previsto dar entrada a nuevos socios, la empresa debería seguir perteneciendo a la familia.

3. ¿Qué es más importante para usted, la familia o la empresa?

Lo importante está en saber encontrar el equilibrio para compaginar ambas cosas, ya que la empresa es a la vez la familia.

4. Indique algunos de sus objetivos empresariales a corto plazo.

Un objetivo inmediato sería comprar otro local, para poder disponer de un almacén adicional. En este momento el almacén que tenemos se está quedando pequeño ante la actividad que desarrollamos.

5. ¿Cuál es para usted el “pilar fundamental” para llevar a cabo una empresa con la familia?

Desde luego, amar el oficio, dedicarse exclusivamente a lo que sabes hacer y hacerlo bien. Nunca hemos tenido afán de ganar mucho dinero, sino de tener trabajo para los miembros de la familia, hacer un producto a un precio justo que tenga demanda por nuestros clientes, a la vez de disfrutar del trabajo.

Entrevistado: Pedro Dueso Camacho, 24 años
Próximo sucesor de la Pastelería Dueso, S.A.
Fraga (Huesca), 13 de marzo 2014

1. ¿Podría usted destacar algunas ventajas de su empresa familiar?

Una ventaja es la flexibilidad de horarios, significa, que puedes irte a la hora que quieres, sin dar explicaciones a nadie, aunque con la responsabilidad de que el trabajo quede terminado. Otra ventaja es que recibes consejos de tus familiares que conocen bien el negocio, no sólo como trabajador, sino también como hijo, y, por último, una gran ventaja es que ya tienes el negocio montado.

¿Y algún inconveniente?

Que las discusiones son diferentes a las que puede tener cualquier otro trabajador, por el hecho de que aquí son conflictos, por ejemplo, entre padre e hijo, siendo más difíciles de resolver, es decir, son unas discusiones más fuertes que te las llevas a casa, que incluso hay algún día que no te hablas con tu padre o tu hermano y eso resulta complicado de conciliar.

En el horario en ocasiones también hay inconvenientes, tienes que trabajar seguramente más de 8 horas porque al ser un negocio de casa, tu padre puede exigirte que trabajes más si la faena no se ha acabado.

2. ¿Cree que, en un futuro, ampliará su negocio?

Yo espero que sí. Lo que pasa es que ahora en la situación económica en la que nos encontramos, de crisis, todo el mundo está aguantando como puede. Más adelante, es probable que nos animemos a llevar adelante nuevas inversiones.

¿Y si fuera así, seguiría perteneciendo únicamente a la familia?

En principio sí, lo malo es que si amplías tendrías que ampliar plantilla, y eso supondría contratar gente de fuera del municipio y eso no siempre es fácil. Aunque como mucho nos plantearíamos coger dependientas, porque nuestro oficio no nos interesa enseñarlo, solo lo transmitimos a miembros de la familia, como son en este caso, los próximos sucesores.

3. ¿Qué es más importante para usted, la familia o la empresa?

Todo está relacionado, porque en esta empresa somos todos de la familia los que trabajamos, y por tanto, a la familia la aprecias, pero también aprecias el negocio, por lo que está igualado.

4. Indique algunos de sus objetivos a corto plazo.

Poder comprar algunas máquinas nuevas y aspirar a nuevos productos, es decir, fabricar nuevos postres. El objetivo es ir innovando en el futuro.

5. ¿Cuál es para usted el “pilar fundamental” para llevar a cabo una empresa con la familia?

Para mi es trabajar como un equipo, porque si no no se pueden llegar a cumplir los objetivos. Se trata de que no tengas que calcular si tú has trabajado más horas que yo, o que yo he trabajado en domingo o historias así. Hay que ser como un equipo, dar el máximo posible de cada uno, tanto en días como en horas. Porque si tienes en cuenta el tiempo que cada uno dedica, es cuando aparecen los problemas, se podría llegar a tener un conflicto entre todos los que estamos en la empresa, y acabando por perder el negocio.

**Entrevistado: Ángel Dueso Camacho, 19 años.
Próximo sucesor de la Pastelería Dueso, S.A.
Fraga (Huesca), 13 de marzo 2014**

1. ¿Podría destacar algunas ventajas de su empresa familiar?

La primera ventaja es que no tienes horarios, trabajas a la hora que tú quieres con flexibilidad.

¿Y algún inconveniente?

El mayor inconveniente es que los problemas te los llevas contigo después de la jornada laboral. Al ser un negocio familiar cuando llegas a casa se sigue tratando de lo mismo.

2. ¿Cree que, en un futuro, ampliará su negocio?

Creemos que por la situación de la competencia y por la de empresa sería interesante ampliar, pero la coyuntura financiera y del país no permite aventurarnos a una ampliación, por el momento.

¿Y si fuera así seguiría perteneciendo únicamente a la familia?

En teoría sí, otro planteamiento, hoy por hoy, no nos hacemos.

3. ¿Qué es más importante para usted, la familia o la empresa?

Desde luego que la familia. La empresa es importante, pero ante todo está la familia.

4. Indique algunos de sus objetivos a corto plazo.

Intentar aprender el máximo posible para poder avanzar. Nos interesa continuar elaborando los productos que hacemos de manera natural y tradicional.

5. ¿Cuál es para usted el “pilar fundamental” para llevar a cabo una empresa con la familia?

Que la familia esté toda unida y que no haya tiranteces entre sus miembros, y si los hay, intentar solucionarlos nosotros mismos.

7.4.2. Conclusión de la entrevista

Las entrevistas realizadas mostraron ciertas similitudes en las respuestas, destacando el horario que realizan las empresas familiares como a una ventaja, pero a la vez, también como una desventaja.

Sobre si les interesaría ampliar el negocio. Todos están de acuerdo en que, para ello, la situación económica que se está viviendo debería mejorar. El actual sucesor también confía en que pueda ampliarse el negocio, pero él ya no será quien lo haga, a su debido tiempo ya lo hizo. Además están de acuerdo en que si se ampliara el negocio, los trabajadores primordialmente pertenecerían a la familia. Pedro Dueso Camacho (próximo sucesor), nos comentó que podría contratar dependientas si fuera necesario.

En la tercera pregunta tanto el sucesor Pedro José Dueso Corbalan como también Pedro Dueso Camacho, tienen una respuesta parecida en cuanto a la pregunta que se planteó, sobre a lo que le daba más importancia a la empresa o la familia. Ambos dijeron que por igual, e incluso el sucesor nos dijo “la empresa es la familia”. En cuanto a Ángel Dueso Camacho, la respuesta fue la familia, queriendo dar a entender que, ante todo, es la familia ante la empresa, que la empresa es importante, pero que trabajas para estar bien, para vivir y para disfrutar con los tuyos.

En cuanto a los objetivos, estos son positivos y podrían llevarse a cabo todos sin repercutir en la elección de uno sobre el otro, teniendo como fin común el crecimiento del negocio.

En la última respuesta destacaría la palabra UNIÓN como pilar fundamental en las empresas familiares, haciendo referencia al equipo, además de amar lo que haces, de disfrutar del trabajo, ser justo con nuestros clientes y saber solucionar los problemas que se planteen.

8. Conclusiones

Las empresas familiares desempeñan un papel muy importante dentro de la economía. Se estima que en España hay 2,9 millones de EF, que representan el 75% del empleo privado, que el total de facturación de este tipo de empresas equivale al 70% del PIB y además, realizan el 59% de las exportaciones. Por lo tanto, se puede observar como las empresas familiares contribuyen en mayor medida a la generación de empleo y de riqueza.

Este tipo de empresas muestran una parte racional que se identifica con la empresa, y una parte emocional que responde a las relaciones entre los miembros de la familia y el deseo de transmisión del control a futuras generaciones.

Por lo tanto, una de las cuestiones más delicadas que se puede tratar en las empresas familiares, es el proceso sucesorio, de este dependerá en mayor medida que la empresa prospere o no. Por ello, se debe seguir cuidadosamente cada una de las fases que forma el proceso de sucesión, y de esta forma, conseguir con éxito el traspaso de las riendas del negocio.

Hemos destacado las bondades de poseer un protocolo familiar cuando la empresa adquiere un tamaño considerable. Dicho protocolo permite mejorar el proceso de comunicación y dejar acordadas las formalidades que en un futuro pudieran provocar graves conflictos.

La aplicación de los conceptos teóricos estudiados al caso de la empresa familiar Pastelería Dueso, S.A., nos lleva a la conclusión de que la empresa puede perdurar por muchos años, pero para ello, se debe ir preparando a los próximos sucesores así como planificar el momento de la sucesión.

Cada uno de ellos deberá tener claro cuál será su papel en la empresa, y estar de acuerdo con las actividades a realizar, dejando en un segundo plano la remuneración que llegarán a obtener.

Además, para asegurar el éxito, consideramos que deben recibir formación continuada, el mundo de la pastelería es muy amplio, nunca se puede llegar a conocer todo, pero sí podrán mejorar su propio producto. También, deberán poseer ciertos conocimientos empresariales, o en su defecto, contar con profesionales que puedan asesorarles.

La comunicación entre los miembros familiares es un factor muy importante y que debe permitir expresar los diferentes puntos de vista, y más en una empresa familiar, donde se puede crear un conflicto con facilidad. Por lo tanto, recomendamos que lo primero sea escuchar y respetar la opinión de cada uno de los miembros y, después, llegar a un acuerdo sobre lo que es mejor para la continuidad del negocio.

A lo largo de esta investigación, hemos destacado los diferentes órganos que se pueden dar en las empresas familiares, por lo tanto, deberán co-

nocer la situación en la que se encuentra y establecer una serie de reglas que deben regir los destinos de la empresa, realizándose de forma consensuada, para permitir afrontar los problemas de la empresa y la familia.

El protocolo puede ser una de las herramientas que regule las normas de funcionamiento y permita llevar a cabo el proceso de sucesión.

Como conclusión de las entrevistas planteamos las diferentes recomendaciones en relación al funcionamiento de Pastelería Dueso, S.A., serían las siguientes:

- Se requiere mayor profesionalización, con independencia de que sean familiares o no.
- Planificar la sucesión y preparación del sucesor.
- Definir unas estructuras de gobierno y de la propiedad, tales como la Junta de Accionistas y la Asamblea Familiar.
- Mantener la armonía y el espíritu de equipo.
- Contar con ayuda externa especializada a la hora de resolver ciertos conflictos entre los miembros de la familia con relación a su participación en la empresa.
- Evitar que la propiedad se diluya por la entrada de nuevos socios externos.

Finalmente, creemos que los sucesores deben tener claro que el pasado queda muy lejos, que se debe vivir en el presente, y por ello, tienen que dar una oportunidad a las nuevas tecnologías que el mercado ofrece para poder desarrollar su producto de calidad con mayor productividad, y poder así incrementar su mercado.

Referencias bibliográficas

- AMAT, J.M. (2001) "La continuidad de la empresa familiar". Ed. Gestión 2000.
- CHURCHILL y LEWIS. (1983) "The five stages of small Business growth". Harvard Business Review, (mayo-junio), pp. 30-50.
- CORONA, J. (2005) "Manual de la Empresa Familiar". Ediciones Deusto.
- GALLO, M.A. (1994) "La empresa familiar española". Curso de Verano de la Universidad Menéndez y Pelayo de Santander, 11-13 julio.
- GUINJOAN, M. y LLAURADÓ, J.M. (2000) "El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas". Madrid: Díaz de Santos.