

COMRàdio: PARLEM DE LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA

16- TAULA RODONA: PARLA LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA

26 de setembre de 2005

Sílvia – Hem entrat en aquest espai de suport a la família empresària. Si volen recuperar els espais que ja hem fet, els programes que ja hem fet, tan sigui amb veu com sigui amb text, és a dir, transcrits en paper i lletra saben que poden anar a www.lafamíliaempresaria.com amb la senyora Mercè Dedeu que ens ha acompanyat durant moltes setmanes. És psicòloga experta en comunicació i en processos d'avenença de famílies empresàries, eh! La trobarem a faltar molt senyora Dedeu.

Mercè – I jo a vosaltres.

Sílvia – Va, a veure, avui fem una mica de resum, no? Què fem avui?

Mercè – Fem una mica de resum per veure com ens hem d'organitzar, a veure quin profit en podem treure. Jo volia fer esment, que fa un moment hem escoltat a uns convidats molt macos, la senyora Rovira i el senyor Pinyol que ens han demostrat que dificultats en tenim tantes fora, que val la pena que procurem que les de dintre no siguin una dificultat afegida per tirar endavant la nostra empresa, és a dir, arreglem les dificultats de dintre que a fora ja en tenim prou. Llavors, com deies, al llarg de setze setmanes hem pogut analitzar diferents aspectes, aspectes que estan presents en aquelles famílies que tenen empreses. En aquelles famílies que en diem empresàries. Jo diria que hem construït com setze graons cap a la millora. Que cal anar-los pujant per cada vegada fer-ho més bé si es pot.

Sílvia – I amb independència diríem del sector, no? Perquè ara que parlàvem amb pagesos hem vist dificultats amb la gestió de la propietat, dificultats en buscar el sector, dificultats en la transmissió de la propietat. Tot això ho hem vist, eh!

Mercè – Sí. Quan entres en una empresa, està clar que en funció del sector tens diferents coses a fer, o que hi ha una determinada realitat, però és que en les famílies empresàries la seva realitat és independent del sector en el que estigui la seva empresa.

Sílvia – Molt bé, un dels elements clau, que tothom ho ha vist, de prop o de lluny és separar les qüestions que tenen a veure amb la família, emocionals, d'afecte de les que tenen a veure amb l'empresa. I sovint es comet de parlar-ho tot a tot arreu entre tothom.

Mercè – Si, efectivament.

Sílvia – També hem treballat molt amb això, eh!

Mercè – Ho hem treballat perquè separar no vol dir obviar-ho, no vol dir que no n'hàgim de fer cas, que no ho hàgim de treballar sinó que ho hem de separar perquè els aspectes emocionals no ens afectin a l'empresa i els aspectes d'empresa no ens distorsionin les relacions amb la família. Mireu, si no ho feu bé, si no tenim en compte tot això ens podem equivocar en les decisions que prenguem. Llavors podem perjudicar tant a l'empresa com a la família i això no ho volem. A l'empresa no, però tampoc a la família.

Sílvia – Clar.

Mercè – D'empreses en podem fer moltes però de família tenim la que tenim i...

Sílvia – En l'empresa tindrà costos econòmics i en la família té costos afectius, tots dos són importantíssims.

Mercè – Tots dos són importantíssims.

Sílvia – Va, a veure, hem parlat amb diverses persones de diverses empreses al llarg d'aquestes setmanes, que penso que vostè s'hi volia referir, senyora Dedeu.

Mercè – Sí, jo m'hi volia referir per donar les gràcies des d'aquí a les que han participat i a més de participar-hi, perquè gràcies a les famílies empresàries que ens donen la seva confiança podem anar adquirint més experiència i així poder ajudar més a altres famílies empresàries. Jo faré esment a les que han estat: El senyor Josep Sala i el senyor Xevi Sala del grup Sager van parlar un dia, el senyor Marcel·lí Morera, tant el pare com el fill de l'empresa Morera Cinc, la senyora Yolanda Pastor del grup Pastor Jiménez, el senyor Feliu Sucarrats del grup Sucarrats, el senyor Oriol Guixà de La Farga Lacambra, la senyora Mercè Sitjà de Promic que a més avui la tornem a tenir aquí presencialment...

Sílvia – Però ara de debò.

Mercè – Ara de debò, sí.

Sílvia – La vam sentir per telèfon i avui la tenim aquí. I se la veu molt activa també, executiva, eh! Molt bé.

Mercè – El senyor Josep Maria Prat i el senyor Màrius Solà de Sapse Electrònica, el senyor Josep Fontova de Serradora Fontova i el senyor Rafael Caballé de Construccions Mecàniques Caballé que avui ens acompanya el seu fill.

Sílvia – O sigui que vam parlar amb Rafael Caballé pare.

Mercè – Jo a més, volia dir que a part d'aquestes empreses aquí hem tingut presents amb exemples i amb experiència totes aquelles que nosaltres hi hem treballat i també des d'aquí que no les tinguem en l'oblit.

Sílvia – Molt bé. Doncs donarem les gràcies també a Cuatrecases advocats que ens han ajudat, concretament el senyor Marià Roca que ens ha ajudat en diversos programes també que ha vingut.

Mercè – Va venir un parell de vegades i ens va portar llum en aquests aspectes fiscals que són de vegades tan carregosos i ho va fet d'una manera molt planera que ens va clarificar tots els temes. També gràcies a ell.

Sílvia – També una cosa que ens va dir és que havíem de dir la veritat i tota la veritat, només la veritat. Sortosament no és judici. I la fiscalitat és opinable, eh! Molt bé, a veure, podríem parlar avui una mica més, conèixer més la senyora Mercè Sitjà i també el senyor Rafael Caballé. Senyora Sitjà vostè fa de directora de recursos humans, no?

Mercè Sitjà – Exacte.

Sílvia – A veure, expliqui'ns-ho en l'empresa. A què es dediquen vostès?

Mercè Sitjà – Nosaltres ens dediquem al reciclatge de subproductes d'alimentació humana per destinar-los a l'elaboració de matèries primeres per a l'alimentació animal.

Sílvia – Ara no sé que té un punt de contacte amb allò que dèiem abans de la pagesia o no?

Mercè Sitjà – No.

Sílvia – Matèries primeres de l'alimentació animal deu ser...

Mercè Sitjà – Bé, segons quina pagesia, si són ramaderes si.

Sílvia – Ah!, què són subproductes d'alimentació humana?

Mercè Sitjà – És un ingredient del pinso.

Sílvia – Del pinso?

Mercè Sitjà – Del pinso. I llavors és clar, el pinso destinat als porcs és amb greix

Sílvia – I això clar, però...

Mercè – Ells fan pinso...

Mercè Sitjà – Farina de galeta.

Sílvia – Ara!

Mercè – Farina de galeta pel pinso. Llavors el que recullen són les deixalles d'alimentació humana no directament...

Mercè Sitjà – Però no de verdures, només de productes de panificació, pasta de sopa, tot el que porta sucres, midons...

Sílvia – Però què són? Les restes que queden?

Mercè Sitjà – Sí, de les empreses. Per exemple una fàbrica que fan pizzes, tota la base de les pizzes, de pa de motlle, tot això.

Sílvia – Això no és llença res.

Mercè Sitjà – Donuts...

Sílvia – Res, tot això no es llença, eh!

Mercè Sitjà – No, no es llença, s’ho mengen els animals, els porcs.

Sílvia – Però com s’ho mengen, vostès què hi fan?

Mercè Sitjà – Nosaltres ho assequem i ho esterilitzem i fem tot un procés de barreja i després subministrem un producte que es diu farina de galeta que ho venem als pinsaires.

Sílvia – Pinsaires?

Mercè Sitjà – Bé, a les fàbriques de pinso.

Sílvia – No, no, és que aquí n’aprenem, eh! N’hi diuen pinsaires als que tenen fàbriques de pinso.

Mercè Sitjà – Sí, el que passa és que nosaltres clar, aquest producte que venem el producte final té uns paràmetres analítics, té que tenir sempre els mateixos.

Sílvia – Què ha de tenir?

Mercè Sitjà – Perquè les fàbriques de pinsos ho fiquen amb una formulació i clar, no els hi pots variar la formulació perquè llavors no ho podrien posar. I clar, nosaltres amb el gènere que ens entra ens les hem d’espavilar perquè sempre venguem el mateix.

Sílvia – És a dir, amb el que tenen finalment han d’arribar a la mateixa composició.

Mercè Sitjà – Exacte, sí.

Sílvia – I això no és fàcil.

Mercè Sitjà – No, no. No és gens fàcil.

Sílvia – A veure, tenen l’empresa a les Masies de Voltregà.

Mercè Sitjà – Sí.

Sílvia – I per a qui venen? És a dir, els seus clients són tots a Catalunya o venen al món o com va això?

Mercè Sitjà – Bé, no. Nosaltres el principal problema que tenim és el transport. No ho podem vendre gaire lluny perquè se’ns encareix molt el producte.

Sílvia – És clar.

Mercè Sitjà – Més o menys uns 600 km a la rodona.

Sílvia – Pel preu que té el carburant suposo, la persona que ho fa anar a munt i avall tot això encariria el producte.

Mercè Sitjà – És que el nostre producte com ha dit la senyora Rovira, també depenem del mercat.

Sílvia – Molt bé. Quantes persones hi tenen treballant?

Mercè Sitjà – Unes quaranta persones.

Sílvia – Ui! Els embolics que hi poden haver, les baixes, si o no?

Mercè Sitjà – Si, si, si. Déu n’hi do, déu n’hi do.

Sílvia – Vostè ho manega tot això?

Mercè Sitjà – Si, una mica.

Sílvia – I què tal? Fer això amb quaranta persones? És la directora de recursos humans.

Mercè Sitjà – Bé, mira, bé, sembla que me’n surto prou bé.

Sílvia – Senyora Dedeu, ajudi’ns que no ens diu res la senyora Sitjà.

Mercè – La senyora Sitjà jo diria que és un exemple com ara el de la senyora Rovira que ha entrat a l’empresa familiar després d’estar amb altres empreses que no eren la seva, després de fer altres coses que no era això i ha trobat aquí un món nou que no coneixia i que a més l’està entusiasmant, això és el que ens diu, no?

Sílvia – Segona generació és vostè?

Mercè Sitjà – Sí, si.

Sílvia – Qui la va començar l’empresa?

Mercè Sitjà – L’empresa la va començar el pare i un soci.

Sílvia – Que eren amics potser?

Mercè Sitjà – Sí. Es van conèixer, mira, quan jo tenia quatre anys.

Sílvia – I van muntar l’empresa.

Mercè Sitjà – Sí. Es van conèixer perquè tenien tractes comercials.

Sílvia – És a dir, realment clar, és diferent, no era ben be d’amistat personal sinó que era de feina?

Mercè Sitjà – Sí. Es coneixien de feina, exacte.

Sílvia – I van muntar el negoci.

Mercè Sitjà – I van dir, a veure, guaita, tu fas això i jo faig allò, ens podríem ajuntar i van començar així.

Sílvia – I va anar bé?

Mercè Sitjà – Sí. Fins aleshores si.

Sílvia – Bé però quants anys fa d’això? Fa molts anys, no?

Mercè Sitjà – Sí, uns quaranta-cinc, quaranta-sis.

Sílvia – Deuen haver passat moltes coses, eh? De guaita tu faràs allò, jo faré això a muntar una empresa amb quaranta treballadors...facturen molt senyora Dedeu, vostè ho sap?

Mercè – Porten una motxilla d’experiència, eh! Porten una motxilla d’experiència. El que passa és que l’estan sabent aprofitar per aprendre dels errors, per repetir els

encerts, i realment és una empresa que té molt futur i que va molt bé i que estan facturant...

Sílvia – Disset milions. D'euros? Això ni m'ho sé imaginar! És important l'empresa, eh?

Mercè Sitjà – Bé, som petita empresa, nosaltres som petita empresa però com a moviment som gran empresa perquè cada dia entren i surten uns setanta trailers de l'empresa.

Sílvia – Setanta trailers?

Mercè Sitjà – Seixanta, setanta... Entre entrades i sortides.

Mercè – Jo diria que Promic està fent el pas ja cap a una empresa mitjana que s'estan organitzant, que s'estan professionalitzant, que estan aprenent a fer les coses per anar cada vegada més bé i per ser realment això...

Sílvia – Una empresa mitjana- gran, eh?

Mercè – Mitjana – gran però amb molt potencial.

Sílvia – Però cada vegada que s'hi posa una persona més suposo que és un risc més, no? No és fàcil.

Mercè Sitjà – Bé, procurarem no posar-ne gaires més de persones, anar automatitzant cada cop més.

Sílvia – No estaran gens contents els treballadors de la zona si diu això, eh? Bé, en tot cas donen feina a quantes persones m'havia dit? M'ha dit quaranta treballadors, eh? Diverses famílies, ja són, no?

Mercè Sitjà – Bé, nosaltres ara en aquests moments som tres famílies empresàries.

Sílvia – Tres famílies. I hi ha membres que són de la família i n'hi deu haver que no són de la família ja treballant-hi, o tots són de la família.

Mercè Sitjà – No, no, no. De la família hi treballem cinc membres.

Sílvia – Cinc membres.

Mercè Sitjà – Sí, ara en aquest moment.

Sílvia – I la resta són contractats?

Mercè Sitjà – Sí.

Sílvia – Tenen clar de qui és la propietat, qui gestiona...

Mercè Sitjà – Sí, bé, això també, clar, és una mica difícil perquè és allò que quan estàs treballant t'has de posar un barret, quan estàs en el consell d'administració te n'has de posar un altre, quan estàs a la propietat un altre i has de saber-ho diferenciar. Perquè sinó no es pot anar.

Sílvia – És un embolic, eh? Però estan contents.

Mercè Sitjà – Sí nosaltres molt.

Sílvia – Molt. A veure, senyor Caballé Valverde, vostès es dediquen a construccions mecàniques?

Rafael – Sí.

Sílvia – Què és això?

Rafael – Bé, nosaltres fem maquinària per a la construcció del cable. Fem el que se'n diuen cablejadores, són màquines rotatives que el que fabriquen és un conductor elèctric, un conductor de fibra òptica, per a qualsevol tipus de transmissió d'energia elèctrica o de dades o de diferents aplicacions.

Sílvia – Fa més anys vostès que tenen l'empresa muntada, no? Quants fa?

Rafael – Bé, de l'any 44 que el meu avi la va fundar.

Sílvia – Vostè el va conèixer al seu avi?

Rafael – Sí, i tant.

Sílvia – Viu el seu avi?

Rafael – No, va morir fa deu anys aproximadament.

Sílvia – Deu anys. Com era el seu avi?

Rafael – Com era el meu avi?

Sílvia – Així com a emprenedor, vull dir. Un home que s'inventa una cosa tan rara, perdoni, eh?

Rafael – No, ell de fet era un molt bon mecànic i el que va establir eren les bases de com fabricar maquinària. Ell reparava maquinària.

Sílvia – Sí.

Rafael – Ell no construïa maquinària nova. Va ser el meu pare el que va començar dissenyant i construint petites màquines i poc a poc van anar creixent aquestes màquines.

Sílvia – A partir de veure les errades que tenien les màquines va pensar com havien de ser.

Rafael – Sí, exacte. Diguéssim la reparació el que va aportar va ser un coneixement de la mecànica molt profund que va permetre després aplicar-ho a maquinària nova, no?

Sílvia – I vostè ara és el director general?

Rafael – Sí.

Sílvia – Que és el personatge que té més responsabilitat a l'empresa.

Rafael – Sí, bé, juntament amb el consell d'administració tenim diguem-ne repartides una sèrie de responsabilitats, més operatives en aquest cas jo i més de govern i a mig i llarg termini doncs el consell d'administració.

Sílvia – Vostè ret comptes al consell d'administració, no?

Rafael – Hem iniciat aquest procés fa poc temps i això no estava tan estructurat...

Sílvia – No estava previst tot això, eh?

Rafael – Ara ho està més.

Mercè – S'estan professionalitzant. És el que nosaltres explicàvem aquell dia que volia dir professionalitzar l'empresa familiar que no és pas que no s'hi posi la família a treballar i que vinguin professionals de fora sinó que és dotar-la d'aquells òrgans de govern i de direcció que necessita l'empresa, que necessita també a nivell de família empresària i que els familiars i no familiars que hi treballen també es formin.

Sílvia – És a dir, no estem parlant que el producte sigui professional, que ja ho era, sinó que l'estructura...

Mercè – Que l'estructura de l'empresa sigui més professional que no s'actui a nivell del que diu una persona sinó que s'actui com a empresa sobretot quan aquestes empreses ja agafen les dimensions de les que tenim aquí.

Sílvia – La volada que tenen, eh? Estem parlant de les famílies empresàries. Llavors a veure, senyor Caballé Valverde, vostè què ha estudiat per fer de director general d'una empresa que es dedica al cable, a la indústria del cable, especialment de coure.

Rafael – Bé, fabriquem la maquinària per fer els cables.

Sílvia – Perdoni, perdoni, ja veu que em costa, eh?

Rafael – No, no, perquè sempre hem d'insistir perquè és més fàcil d'entendre el cable.

Sílvia – Molt bé, que fabriquen la maquinària. Què ha hagut d'estudiar vostè per això?

Rafael – Jo vaig estudiar enginyeria industrial mecànica.

Sílvia – I tenia vocació o és que ja era genètic això? O li va venir per gens?

Rafael – Home, és una mica l'ambient que has viscut, no? I el que al final acabes fent la teva idea del que vols fer doncs de veure-ho a casa. Nosaltres treballàvem a sota d'on vivíem i des de que tenia tres anys veig màquines i sento olor de ferros i d'olis i això doncs t'acaba afectant, no?

Sílvia – I li agrada la olor de ferros i d'olis?

Rafael – Bé...

Sílvia – És familiar.

Rafael – Sí.

Mercè – És l'olor de casa.

Sílvia – Però quan ho diu, ho diu content.

Rafael – Ho dic content, sí.

Sílvia – M'ho diu somrient, sí.

Rafael – Perquè t’agrada, vull dir, és el que has vist i d’alguna forma has viscut dintre aquest món, no?

Mercè – És curiós que de vegades es diu, si ho veuen després no volen seguir de tant que ho arriben a avorrir. I no és així, ho pots estimar o ho pots avorrir, depèn de com t’ho transmeten.

Sílvia – Vuitanta treballadors tenen, eh? Divuit milions d’euros de facturació. Això és ser mitjana o gran ja? Entre mitjana i gran, no?

Rafael – Sí, mitjana empresa. El que passa és que la nostra problemàtica és complexa perquè venem a tot el món i això és una complicació afegida.

Sílvia – Clar, no és com vostès que han de comptar els quilòmetres i sinó ja no els surt a compte, senyora Sitjà. Vostè és a tot el món?

Rafael – Clar, i no fabriquem un producte homogeni sinó que cada vegada és un projecte a mida, no? Amb lo qual hi ha una complexitat afegida, no?

Sílvia – I un repte!

Rafael – I un repte. Però bé, preferiríem no tant repte.

Sílvia – Si, però...

Rafael – Preferiríem produir alguna cosa més...

Sílvia – No faria aquesta cara ara.

Rafael – No. Faria una de millor.

Sílvia – No ho crec, eh? Si cada dia veig la mateixa cosa i ara jo què haig de fer, és que m’han demanat mira això per l’altra punta del món, com ho hem de resoldre?

Rafael – Però és complicat perquè ho has de resoldre aquí amb la informació que tens que no és tota, llavors posar-ho en marxa, no sé, a 8.000 km de distància, prototipus...

Sílvia – Digui’m el país que està a 8.000 km de distància. Amb quin està pensant ara?

Rafael – Doncs no sé per exemple amb Tailàndia

Sílvia – Amb Tailàndia.

Rafael – Sí, hem venut fa poc unes màquines a Tailàndia.

Sílvia – Ai què bé!

Rafael – Sí, sona molt exòtic.

Sílvia – Fa il·lusió, no? No només que ens arribin coses d’allà cap aquí sinó viceversa, eh? Molt bé, molt bé, molt bé. O sigui que això va anant i és un repte mantenir-ho sempre. Senyora Dedeu, què diríem per acabar? Aquí tenim dos exemples diferents i que funcionen, eh?

Mercè – Que funcionen i el que tenen en comú és aquesta visió empresarial que dèiem que és molt important, aquesta també manera de fer emprenedora, aquest

buscar nous reptes malgrat els vegis difícils però els afronten i sobretot apostar per la comunicació i l'organització tant a l'empresa com a la família empresària, això és importantíssim.

Sílvia – Tenen fills vostès o són molt joves per tenir fills senyor Caballé i senyora Sitjà. Tenen fills?

Rafael – Jo tinc un fill, sí.

Sílvia – Que vol que s'hi dediqui?

Rafael – És molt aviat encara per... el que passa és que d'alguna forma està vivint certes coses que li poden marcar una mica.

Sílvia – Senyora Sitjà, que té fills vostè?

Mercè Sitjà – Sí, jo tinc una filla.

Sílvia – I què la filla?

Mercè Sitjà – No, no treballa a l'empresa.

Sílvia – No hi treballa?

Mercè Sitjà – No.

Sílvia – Ha decidit que no?

Mercè Sitjà – Bé, no ho sé més endavant, ara en aquest moment no.

Sílvia – Ah, però vostè també ho va fer-ho, oi que se'n va anar i després va tornar?

Mercè Sitjà – Sí, jo no tenia pas pensat treballar-hi però les circumstàncies m'hi van portar.

Sílvia – I ben contenta que n'està.

Mercè Sitjà – Sí, i tant! Molt.

Sílvia – Senyora Sitjà, senyor Caballé i senyora Dedeu, moltíssimes gràcies per aquestes setmanes d'assessorament a les famílies empresàries.

Mercè – Gràcies a vosaltres i recomanar a totes les famílies que segueixin l'exemple de totes les que hem portat aquí i que caminin i pugin aquests setze graons cap al creixement.

Sílvia – Gràcies, fins aviat!