

## **AVINENÇA EN EL RELLEU GENERACIONAL**

### **RESUM DE LA TAULA RODONA CELEBRADA EL 10 DE JUNY DE 2002 I ORGANITZADA AMB LA COL·LABORACIÓ DE LA CONFEDERACIÓ D'ORGANITZACIONS EMPRESARIALS DE LLEIDA (COELL)**

A les 18 hores van arribant tots els assistents a la sessió, i alhora que se'ls dóna la benvinguda, reben el material que consisteix en: una còpia del cas a treballar, un exemplar dels llibres "Hacia el Cambio Organizacional en la sucesión de la Empresa Familiar" i "El Petit i Mitjà Comerç Familiar davant el procés de successió", l'article "Resolución de conflictos en las familias empresarias. El papel del conductor emocional", l'enquesta de satisfacció i la fitxa de participant.



A les 18,15 hores comença la sessió i per part de la Confederació d'Organitzacions Empresariales de Lleida intervé el Sr. Josep Ignasi Martí, introduint la importància de la temàtica que es debatrà i presentant als ponents de la Taula Rodona que sota el títol Avinença en el Relleu Generacional, es celebra a la seu de COELL situada a la Rambla Ferran núm. 32 de Lleida.

Continua el Delegat a Lleida del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM) de la Generalitat de Catalunya, Sr. Josep Ma. Barrufet, donant les xifres sobre les dades de mortaldat de les empreses familiars i que el major índex s'aglutina en el moment del relleu generacional, comenta unes dades publicades en un estudi en el que referien que molts dels empresaris d'empreses familiars, quan arriba el moment de fer-ho, manifesten que no es volen deixar succeir. Explica la importància de demanar l'assessorament d'experts externs a l'empresa per a afrontar aquest moment vital i delicat i fent-ho així poder gaudir d'una major garantia d'èxit i continuïtat de la seva empresa. També esmenta els ajuts que el CIDEM atorgarà, després de l'estiu, a les empreses familiars per a dur a terme la planificació del relleu generacional i que aquest procés que tindrà una durada d'unes tres setmanes es farà amb l'ajut de professionals consultors homologats per aquest organisme i que respondran al doble perfil: expert organització i expert psicòleg, com és el cas de Torrent i Dedeu Consultors. També aprofundeix sobre la idea que la implantació posterior d'aquests processos, per fer-ho adequadament, ha de durar uns 10 anys com a mínim.

Continua la sessió el Sr. Joan Alfons Torrent, soci director de Torrent i Dedeu Consultors, i després de donar la benvinguda als assistents i agraint al Sr. Josep Ignasi Martí com a representant de la COELL la possibilitat de l'acte i al Sr. Josep Ma. Barrufet la seva assistència, inicia una reflexió sobre el motiu que fa que avui estem tots reunits, considerant que en primer lloc, és el de sentir-nos empresaris orgullosos de ser-ho i amb voluntat de continuïtat per a les nostres empreses familiars, valorant el que això representa. Segueix la Sra. Mercè Dedeu Ribera, sòcia directora de Torrent i Dedeu Consultors, que després d'agrair a tots els presents la seva assistència i confiança, explica com es desenvoluparà la sessió al llarg de la tarda i explica que un dels assistents, el Sr. Giralt, llegirà el cas que se'ls ha lliurat mentrestant ella mateixa anirà anotant les dades significatives per a configurar el mapa de família, les dades empresarials i de situació per així treballar-les millor, quedant constància de la mancança de comunicació entre els membres de la família i com estava afectant negativament en la situació empresarial, en la planificació del relleu generacional i en el futur de l'empresa.

Reprèn la paraula el Sr. Joan Alfons Torrent per a analitzar el significat d'avenir-se, veient que amb aquesta paraula podem estar descrivint diferents situacions com són:

- Arribar a un acord, pactar.
- Coincidir d'entrada, entendre's des d'un inici.
- La conformitat com a recurs per evitar problemes de manca d'enteniment.

Analitza què representa adoptar cadascuna d'aquestes postures davant d'una situació empresarial a la que s'ha d'arribar a acords, veient que el moment del relleu generacional és una d'aquestes situacions.

També fa una valoració sobre la importància i transcendència que representa avenir-se després d'exposar cadascú el seu punt de vista, interès i opinió i poder-ne parlar entre tots per a trobar la millor solució per a l'empresa i per les persones.

Intervé la Sra. Mercè Dedeu parlant de la importància d'utilitzar els diferents fòrums de participació des de la família i des de l'empresa. Per a fer-ho introdueix el tema del desig de cadascú en funció del fòrum o fòrums en el que participi. Així podem coincidir com a propietaris amb la finalitat de guanyar diners, des del fòrum empresarial, podem compartir el desig d'una realització personal pròpia



i dels demés, de contribuir a la creació de riquesa, de desenvolupament tècnic,... Però des de la família el desig serà ben diferent, i des dels assistents surten les propostes de: estimar-se, compartir, escoltar, arribar a consens i el desig de la felicitat.

Centrant-nos en el fòrum familiar, es proposa la conveniència de l'existència d'aquest fòrum com a plataforma de transmissió de la força i cultura familiar que han possibilitat l'existència i desenvolupament de l'empresa familiar, perquè reforcin la seva continuïtat en un futur. S'explica que aquesta transmissió en forma de pactes s'anomena Protocol Familiar. La majoria dels assistents no coneixien aquesta possibilitat. També s'explica que a Torrent i Dedeu i per fer un ús adequat de la llengua catalana, als pactes resultants de les reunions que la família propietària assoleix, preferim anomenar-los Acords de Família. També explica com en el cas que s'està analitzant, iniciar el diàleg a través de la creació de les reunions o assemblees familiars, va influir positivament en el posterior desenvolupament de la planificació i implantació de tot el procés de relleu generacional que vàrem iniciar en aquella empresa.

Agafa la paraula el Sr. Joan Alfons Torrent, per a fer reflexionar als assistents sobre la composició dels altres fòrums de participació. Recorda que la Junta d'Accionistes és qui escull



al Consell d'Administració i que aquest a la vegada tria al Comitè de Direcció o al Director General. En funció de la dimensió de l'organització en tots tres nivells hi intervenen les mateixes persones, o fins i tot una sola persona és la que està únicament en els tres nivells. Destaca, però la importància de ser conscients de que per un bon i normalitzat funcionament, s'utilitzin aquests diferents fòrums tot i que els formen les mateixes persones. I proposa el següent gràfic per a clarificar-ho.

Es fa un anàlisi del cas que s'està treballant i com es va resoldre a partir d'organitzar l'empresa i establir uns bons canals de comunicació tant en aquesta com a la família.

La Sra. Mercè Dedeu, proposa que ampliant el que ha explicat el Sr. Barrufet de que la planificació del relleu generacional es pot dur a terme en el curt període de tres setmanes, però que la seva implantació és convenient que s'efectuï al llarg dels anys, sense adonar-nos als empresaris familiars amb la transmissió viscuda que duen a casa seva de les vivències de l'empresa, estan planificant aquest posterior relleu generacional des de sempre, al crear a la família l'orgull de pertinença a l'empresa i fent que la cultura familiar afecti positivament el funcionament de l'organització.

Es dona l'exposició per acabada i pren la paraula el Sr. Martí que anima als assistents a que formulin les seves preguntes, fent ell la primera en el sentit de que a més de la importància i efecte positiu d'arribar en un primer moment a acords, en una segona fase l'ajust econòmic tant des del punt de vista fiscal com de l'equilibri accionarial com i de quina manera és convenient dur-ho a terme.

Respon el Sr. Joan Alfons Torrent afirmant que ja que des de l'Administració tant autonòmica com central han fet un pas important cap a la reducció de costos per a la transmissió en vida de les accions i altres beneficis a nivell fiscal, és important que els empresaris els aprofitin, però sobretot tinguin en compte els altres efectes positius, d'avançar-se i dur a terme aquest tipus de

transmissió, i que s'han de treballar i planificar per aprofitar totes les sinèrgies positives que les poden acompanyar.

El Sr. Alexandre Bergadà pregunta com va afectar el nou organigrama a l'empresa Mobles Banús, considerant que no hi havia cap líder.

El Sr. Torrent, respon que en Pere, era un líder i que el pare ho sabia i per això el proposava perquè duqués a terme la nova etapa de Mobles Banús i que la seva negativa va ser per a fer-li veure al seu pare que tenien que canviar les regles del joc, és a dir que el que no acceptava era fer el mateix paper que havia fet el pare, ja que per la nova etapa no era prou vàlid, i va aconseguir que es preparés una estratègia amb el nou organigrama que hem presentat a la sessió.

La Sra. Carme Clua intervé dient que no s'ha sentit identificada amb el cas que s'ha exposat i que creu que aquest és utòpic, pel fet de que una família amb tres fills i que tots treballin a l'empresa, no respon a la realitat, ja que en el seu cas només tenen un fill i no s'hi vol dedicar. La Sra. Mercè Dedeu, diu que hi ha tantes realitats com empreses, i que en aquest cas s'ha triat aquesta, però que no és utòpica, que hi ha moltes empreses com la del cas que hem tractat en la que tots els fills treballen a l'empresa familiar. En tot cas s'ha de respectar la decisió d'aquests i que correspon al desig del que parlàvem i al seu dret a triar allò que volen fer professionalment, però que hi ha altres maneres de participar-hi i que el formar-los com a propietaris de la seva empresa, també forma part d'aquestes, ja que encara que no participin a la gestió, poden i deuen operar com a propietat.

El Sr. Juan aporta el seu punt de vista dient que per a ell hi ha d'haver-hi una confiança total i que aquesta es demostra no demanant signatures conjuntes per a les operacions financeres i també que l'empresari sempre te que respondre a nivell personal i en aquest sentit per a ell no cal fer societat quan l'empresa és familiar.

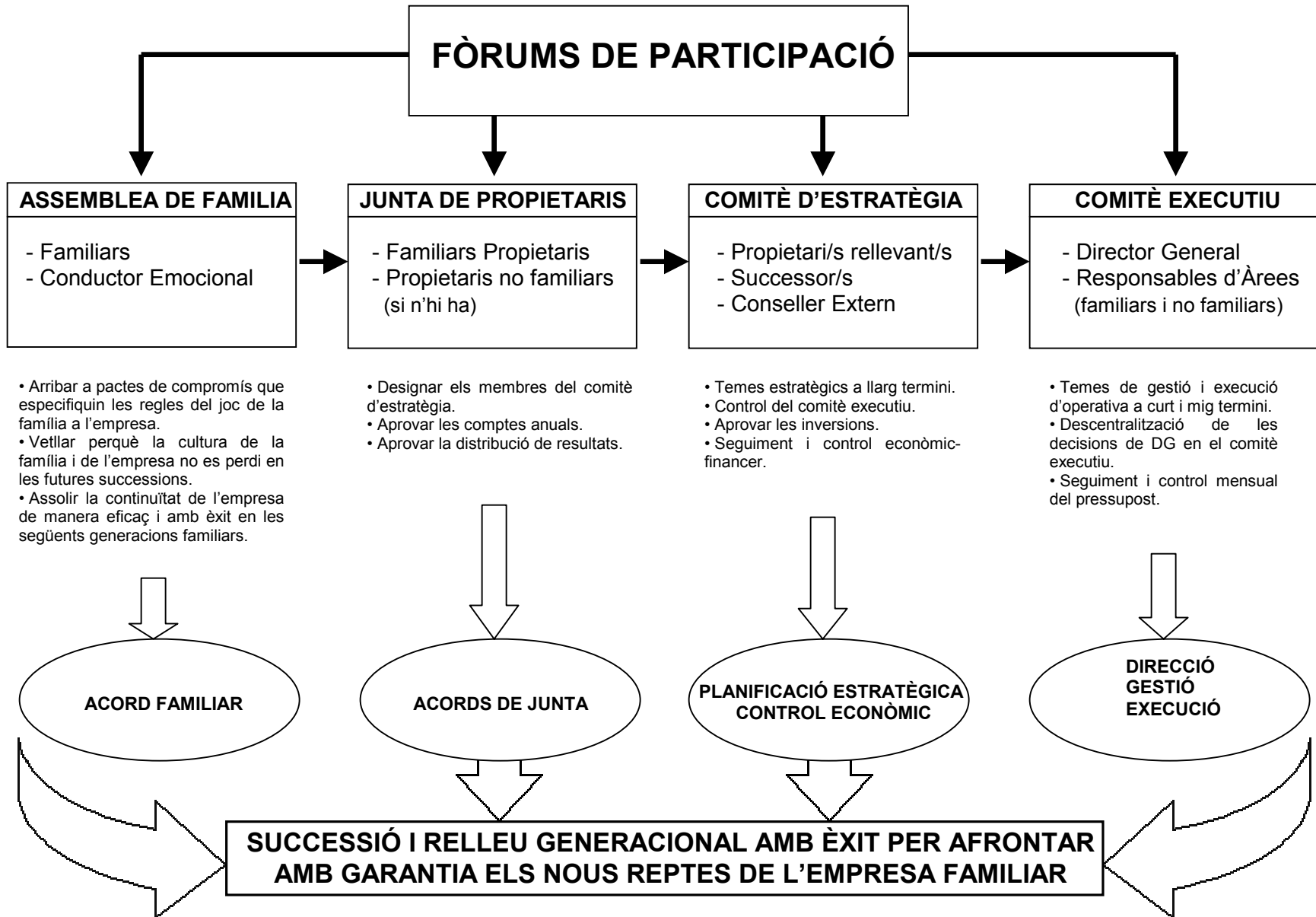
El Sr. Torrent li respecte la seva opinió, manifestant-li no estar en absolut d'acord amb la seva observació.

El Sr. Pelegrí demana l'opinió del Sr. Torrent respecte al rodatge dels fills, en el sentit de la conveniència d'adquirir experiència professional a una altra empresa abans de posar-se a treballar a la pròpia.

Aquest li respon afirmativament, afegint que aquesta experiència és convenient que sigui de cinc anys, tot i corre el risc de que després no vulgui treballar a "casa", i fins i tot proposa la iniciativa des de les associacions de promoure aquests intercanvis entre fills d'empresaris per a poder dur a terme aquest rodatge previ.

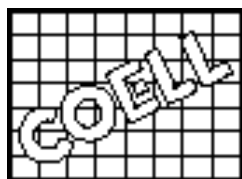
El Sr. Josep Ignasi Martí fa la cloenda de l'acte agraint a tothom la seva aportació. Abans d'anar-se'n tothom recull el diploma d'assistència que els lliura la Sra. Mercè Dedeu.

# ÒRGANS DE DIRECCIÓ I GOVERN A L'EMPRESA FAMILIAR



**LLISTA D'ASSISTENTS**

Sr. Jaume Aymerich Pons	BRITISH CENTRE FORMACIÓ ACADÈMICA, S.L.
Sr. Francesc Bernaus Salla	BERNAUS PINTURES I DECORACIÓ
Sr. Ricard Puigvert Ibar	CONSTRUCCIONS PUIGVERT, S.L.
Sra. Rosa Ma. Puigvert	CONSTRUCCIONS PUIGVERT, S.L.
Sra. Carme Culleré	COELL
Sra. Montse Marsol	COELL
Sr. Jaume Serra	DITASER, S.L.
Sr. Josep Ma. Pelegrí	ELECTRICITAT INDUSTRIAL PELEGRÍ, S.L.
Sra. Carme Ruiz	ELECTRICITAT INDUSTRIAL PELEGRÍ, S.L.
Sr. Antoni Bergadà	ELÈCTRICA R.S.T.
Sra. Ma. Rosa Ibáñez	NEBULIZADORA TRES SIS, S.L.
Sra. Núria Alegre Sorribes	NETEGES LLEIDA, S.L.
Sr. Francesc Alegre	NETEGES LLEIDA, S.L.
Sr. Xavier Alegre Sorribes	NETEGES LLEIDA, S.L.
Sr. Josep Giralt Escribano	CAIXA DEL PENEDÈS
Sra. Carme Clua	CONSTRUCCIONS I REFORMES PUIGGROS
Sr. Manel Velasco	VELECTRO, S.L.
Sr. Eduard Velasco	VELECTRO, S.L.
Sr. Tomàs Jou Canas	FUSTERIA JOU
Sr. Xavier Jou	FUSTERIA JOU
Sr. Pere Màrtir Parramona	CONSTRUCCIONS PERE MARTIR, S.L.
Sr. Pere Màrtir Parramona Roma	CONSTRUCCIONS PERE MARTIR, S.L.
Sr. Andrés Manceñido	PROMOCIONES MANCEÑIDO, S.A.
Sr. Alexandre Bergadà	BERGADA, S.A.
Sra. Ma. Teresa Llorens	ESCOLA LES HEURES
Sr. Joan Miquel i Verniol	SELEC MULTIMEDIA
Sra. Núria Palau	SELEC MULTIMEDIA



Sr. Josep Ignasi Martí .....	COELL
Sr. Jose Ma. Barrufet.....	CIDEM
Sra. Mercè Dedeu Ribera.....	TORRENT i DEDEU CONSULTORS, S.L.
Sr. Joan Alfons Torrent Colomé.....	TORRENT i DEDEU CONSULTORS, S.L.