

## **EL RELLEU GENERACIONAL EN L'EMPRESA FAMILIAR**

### **CAMBRA DE COMERÇ I INDÚSTRIA DE LLEIDA.**

#### **Resum de la taula rodona participativa celebrada el 13 de Novembre de 2002 a Lleida.**

El dimecres 13 de Novembre de 2002 a les 17 hores, ens vàrem trobar a la Cambra de Comerç de Lleida al voltant de la magnífica taula de la sala de juntes amb una trentena d'empresaris familiars.

Els empresaris, molts d'ells acompanyats per les seves esposes o fills varen anar arribant i se'ls va entregar en el moment de donar la benvinguda un exemplar de les publicacions "Hacia el Cambio Organizacional en la sucesión de la Empresa Familiar" i "L'acord Familiar". De la mateixa manera se'ls va entregar la fitxa d'assistència i l'enquesta de qualitat.

L'acte va estar presidit pel Sr. Josep M<sup>a</sup> Rossinyol, Vicepresident de la Cambra de Comerç de Lleida, i el Sr. Josep M<sup>a</sup> Barrufet, Delegat a Lleida del CIDEM.

El Sr. Rossinyol va fer la presentació de l'acte disculpant l'absència del President de la Cambra. Tot seguit va remarcar la importància i l'interès de la temàtica de la taula rodona que a continuació es portaria terme ja que a l'igual que a tota Catalunya, a Lleida l'empresa familiar té un pes específic molt important dintre del teixit industrial. Per aquest motiu agraeix a Torrent i Dedeu Consultors la seva tasca.

De la mateixa manera el Sr. Rossinyol va estendre el seu agraïment al CIDEM per la seva sensibilització en aquest aspecte creant les línies de subvencions per la realització dels plans de successió.

Tot seguit va agafar la paraula el Sr. Barrufet, i va explicar que des de l'Administració Pública són conscients que l'empresa familiar crea riquesa i llocs de treball i que per tant destaquen la importància de mantenir-la. Com a resposta d'aquesta reflexió es decidí, destinar un ajut al finançament de la elaboració d'un pla de successió realitzat per uns consultors externs en experiència contrastada en aquest camp i que a compleixen el doble perfil d'experts en organització i psicòlegs.

El Sr. Barrufet va elaborar una presentació centrada en els 10 punts clau que el CIDEM considera importants per a portar a terme el pla de successió:

1. Planificar la successió per assegurar la continuïtat de l'empresa.
2. Planificar la successió per aprofitar l'estalvi fiscal.
3. La successió és un procés llarg i flexible.
4. El Pla és un vestit a mida.
5. Ajudar i preparar al successor per ser el nou empresari.
6. Comunicar efectivament el Pla de Successió.

7. És obligació de l'empresari pensar en si mateix, per assegurar-se una retirada còmoda.
8. No confondre les regles de la família amb les del negoci.
9. Engrescar la família i vetllar per la seva harmonia.
10. Si no es veu clara la successió, cal pensar en alternatives.

A continuació va agafar el torn de la paraula el Sr. Joan Alfons Torrent, soci director de Torrent i Dedeu Consultors. Les seves primeres paraules van ser de suport als empresaris familiars i va voler transmetre, que com podien observar no estan sols davant del repte de tirar endavant l'empresa, tenen el recolzament d'entitats públiques com el CIDEM o la Cambra de Comerç i d'entitats privades com es el cas de Torrent i Dedeu Consultors. Totes elles tenen una missió comú, lluitar per la continuïtat de l'empresa familiar.

Un cop donat el missatge, el Sr. Torrent, va plantejar la dificultat de planificació per a totes les empreses. Però, l'empresa familiar té un aspecte més a plantejar respecte les altres empreses, ens referim a la successió, successió tant de la gestió com de la propietat.

És en aquest punt quan apareix un aspecte que ens va acompanyar durant tota la sessió, **la confiança**. Torrent destaca que la confiança del predecessor amb els successors és un aspecte fonamental per obtenir un procés de successió exitós, és a dir per molt que s'aconsegueixi fer un bon plantejament del procés, si no existeix confiança, el fracàs és assegurat. Es remarca el traspàs de la propietat com a símbol inequívoc de confiança.



Feta aquesta petita introducció, que va servir per entrar en context es reparteix als assistents el cas pràctic, " El relleu generacional en l'empresa familiar". Com la finalitat es establir una taula rodona es suggereix que cada un dels membres de la taula faci una presentació personal, especificant la seva participació a l'empresa familiar.

Després de les presentacions la Sra. Mercè Dedeu, sòcia directora de Torrent i Dedeu Consultors proposa al Sr. Xavier Ferrer (Climatització Sauffer) a llegir el cas i al Sr. Antonio Cerezo ( Montajes Cerezo) a prendre nota a la pissarra dels aspectes que es varen plantejar.

Un cop llegit el cas s'elabora una fotografia, s'elabora un mapa de família, es marquen les edats es dibuixa un context,...

Per a començar Mercè Dedeu proposa a la taula que expressi la seva opinió sobre el fet de convocar la reunió en diumenge per a decidir el successor.

Referent aquest tema s'obre diversitat d'opinions i podem diferenciar entre homes i dones, son aquestes últimes les que ressalten que s'ha de diferenciar entre família i empresa i que el diumenge és un dia de família i no es tenen que fer reunions de feina.

Davant aquesta afirmació, una part de la taula comença a plantejar que aquest dilema es un problema familiar i que es produeix com a conseqüència d'una **falta de comunicació** de la família. Els fills han estat sempre a l'ombra del pare mai se'ls ha permès portar la iniciativa ni se'ls ha demanat opinió. Per tant com no han pogut desenvolupar aquest aspecte, el fill, no es veu amb força de substituir al pare.

Un cop queda clar que s'ha de millorar l'aspecte de la comunicació s'obre un nou debat, "Qui mana a l'empresa familiar?"

Aquest aspecte en un primer moment sembla que no estigui massa clar, s'anomena el consell, el director general, el gerent...

Després d'unes reflexions plantejades pel Sr. Torrent, els membres de la taula rectifiquen i conclouen que qui **mana és el propietari**. D'aquesta manera es planteja que si el pare considera que ha arribat el moment de fer un canvi a l'empresa i que la persona que ha de liderar aquest canvi és en Pere això s'ha de traduir en el traspàs de la propietat.

D'aquesta manera es conclou que el binomi poder-propietat és la clau per a dur a terme un procés de successió exitós.

Arribat aquest punt s'obre un curiós debat en el que es planteja la successió de la propietat en vida, però plantejat els diferents punts fins ara explicats queda clara la importància d'aquest aspecte.

La Sra. Mercè Dedeu demana a la taula que li expliquin com perceben el paper de la mare. En aquest punt semblar haver una opinió comú, el paper de la mare es de pau, d'equilibri, d'igualar la balança.

La mare pretén escoltar els desigs i expectatives tant del pare com del fill. D'aquesta manera, amb la finalitat de satisfer-los es necessari la **creació dels fòrums de participació**, en els quals es plantegin aspectes referents a la família i aspectes referents a l'empresa.

Aquests fòrums de participació estarien formats pels diferents òrgans:

- Assemblea de família.
- Junta de propietaris.
- Comitè d'estratègia.
- Comitè executiu.

Un cop plantejat i explicats els diferents òrgans i el seu funcionament es pot considerar que es disposa d'una eina clau per aconseguir un relleu generacional exitós.

Arribat aquest punt sent passades les vuit de la tarda s'agraeix als assistents la seva participació i se'ls informa que a la sortida se'ls farà entrega dels diplomes acreditatius d'assistència.

**LLISTAT D'ASSISTENTS**

Sra. Lidia Almacells	Comerç Josep Almacells
Sra. Concepció Amigó	MAGASA S.A.
Sra. M <sup>a</sup> José Basalló	Creaciones Basallo S.A.
Sr. Miquel Cerezo	Montajes Cerezo S.L.
Sra. Carme Cervera	Gestoria Cervera.
Sr. Antonio Esterri	Harinas Ramoneda S.A.
Sr. Josep Ferrer	Climatització Saufer.
Sr. Xavier Ferrer	Climatització Saufer.
Sra. Teresa G. Castell	Sistemes i Disseny elèctric.
Sr. Ramon Grau	Grau 91 S.L
Sr. Joan Llorach	Llars Segre S.L.
Sr. Agustí Mestre	
Sr. Mariano Prunera	Josep Almacells
Sr. Rubén Sanpiero	Sistemes i dissenys electricis.
Sra. Rosa Solano	Gestoria Cervera.
Sra. Cristina Solé.	Jaume Solé
Sra. Marta Vara	Despatx Russinyol.
Sra. Montserrat Vilalta	Jaume Solé
Sra. Imma Massó.	

Sr. Jordi París	CAMBRA DE COMERÇ
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.