

## ÒRGANS DE DIRECCIÓ I GOVERN A LA EMPRESA FAMILIAR

### *Professionalitzant l'Empresa Familiar. Fòrums de participació*

Des dels distints sectors de comerç als líders empresaris els ha correspost viure a través de les seves empreses, diferents moments de prosperitat i de crisis alguns d'ells generalitzats a tot el teixit empresarial i altres propis d'algun sector determinat.

Així les empreses directament vinculades amb el sector del pc y també moltes altres que indirectament es veuen afectades pels seus alts i baixos, són testimonis de la diversitat de moments empresarials que han tingut que superar ja sigui per variables internes a les seves organitzacions o per altres externes per elles i difícilment controlables.

L'eina amb que compten les empreses per fer front a la diversitat de situacions que esmentem és la seva capacitat i habilitat per organitzar-se, i aquesta creixerà si compta amb determinats fòrums de participació adequats que compleixin la seva funció professionalment, entre els quals no pot faltar el fòrum de participació de la família empresària.

### *Òrgans de Direcció i Govern a les Empreses Familiars. La Planificació Estratègica, la Financera i la de la Successió de la Direcció i de la Propietat.*

Entre les múltiples definicions que podem trobar d'empresa familiar, volem destacar la que considera **que l'Empresa Familiar és aquella en la que la propietat està en mans, majoritàriament, d'una família, malgrat que de distintes branques, que en la seva gestió hi participa ja activament la descendència del seu fundador, segona generació com a mínim, i existeix una voluntat ferma de continuïtat de l'empresa com a familiar.**

L'empresa familiar del comerç a mesura que creix, es converteix en una organització summament complexa que pot incórrer en malentesos fruit de reaccions emocionals; però tenint gran sensibilitat i habilitat per entendre la naturalesa humana i una bona capacitat de coneixement de les motivacions individuals, podrem trobar noves fórmules de gestió empresarial per desenvolupar un altra eina molt important: *la confiança*. Gestionar i dirigir confiant, dóna a les persones la necessària capacitat d'autonomia, respecta el seu pensament com individus, el seu sentit de responsabilitat i s'aconsegueix que els components de l'empresa familiar, des de la seva diversitat, posin la seva intel·ligència al servei d'uns objectius comuns.

Les empreses familiars que sobreviuen al llarg del temps, a més de comunicar-se i de confiar, planifiquen. Què és el que s'ha de planificar?. Qualsevol empresa ha de comptar amb una bona estratègia a mig i llarg termini i com és natural l'empresa familiar també. Ara bé, a l'empresa familiar l'estratègia a llarg termini haurà de planificar-se contemplant la successió de la gestió, la transmissió de la propietat, i també els períodes de transició i d'implantació necessaris. Tanmateix les planificacions financeres en les empreses familiars solen ser una mica més delicades que a les empreses no familiars pel fet que la majoria dels béns de la família són a l'empresa, i diversos components de la família obtenen la corresponent compensació econòmica, tant fruit de la seva dedicació professional com de les inversions dels seus recursos econòmics en la mateixa empresa.

Per això a les empreses familiars del comerç, especialment, les planificacions esmentades: estratègica, financera, de successió de la transmissió de la propietat, s'han d'intentar coordinar-les al màxim per garantir-ne el millor resultat. Fruit de l'experiència que hem assolit en treballar com a consultors externs amb diverses empreses familiars de diferents dimensions i sectors, i amb l'avantatge de la perspectiva externa que això permet, a Torrent i Dedeu Consultors defensem la tesi de que les empreses familiars del comerç han de disposar dels quatre fòrums de participació que a continuació s'exposen, des dels quals es podran afrontar aquestes planificacions.

En aquest sentit, identifiquem quatre fòrums de participació dels que la empresa familiar no pot sofrir-ne carència i per tant, en el cas de no tenir-los, formaran part de la planificació del relleu generacional i del abans esmentat canvi organitzacional que l'acompanya.

- **Assemblea de Família**
- **Junta de Propietaris**
- **Comitè d'Estratègia**
- **Comitè Executiu**

### **Assemblea de Família**

L'Assemblea Familiar és el fòrum de participació de la família propietària de l'empresa. Serà la pròpia família qui decidirà els membres que podran assistir-hi, ja que algunes famílies empresàries conviden a participar-hi a tots els familiars directes i també als sobrevinguts, és a dir la família política, mentre que en d'altres només hi intervenen el pare, la mare i els fills i filles del matrimoni. Aquesta és una decisió que han de prendre entre tots i que pot anar-se modificant si ho estimen convenient. També recomanem la participació d'un conductor emocional o conseller de famílies empresàries per minimitzar l'efecte dels aspectes psico-emocionals en joc.

En el cas de que la propietat estigui en mans de més d'una família, lo correcte serà que cadascuna d'elles constitueixi la seva pròpia Assemblea i que representants d'ambdues creïn el Consell de Famílies per consensuar i comunicar els acords a que han arribat i treballar-los adequadament.

Aquestes reunions són imprescindibles ja que la família propietària d'una empresa ha d'arribar a acords i prendre decisions que com a tal els inquieta i pot afectar-los en un futur. Els pactes als quals s'arribi des d'aquest fòrum podran redactar-se creant l'**acord familiar** o protocol familiar, com el marc d'acord de voluntats al que arribaran els familiars per regular l'organització i la gestió de l'empresa familiar, així com les relacions econòmiques i professionals dins de cada família i entre les diverses famílies, si n'és el cas, com a copropietaris i per a la pròpia empresa.

### Les competències de l'Assemblea de Família seran:

- Arribar a pactes de compromís que especifiquin les regles del joc de la família en l'empresa: **l'Acord o protocol Familiar**.
- Vetllar perquè la cultura i els valors de la família i de l'empresa no es perdin o dilueixin en futures generacions.
- Aconseguir la continuïtat de l'empresa de manera eficaç i amb èxit a través de les successions i relleus generacionals familiars convenients i necessaris.

L'Assemblea Familiar comunicarà els seus acords a la Junta de Propietaris, que estarà formada pels propietaris de l'empresa, per aquells membres familiars que tinguin participació, i vetllarà perquè els valors de la família regeixin el funcionament de la seva empresa.

### Junta de propietaris

Com el seu nom indica, la Junta de propietaris estarà formada únicament per les persones propietàries de l'empresa familiar. En algunes empreses familiars existeixen propietaris no familiars, els quals formaran part d'aquesta junta però en canvi no podran assistir a les reunions de família.

No podem eludir parlar de les obligacions dels seus components, aquestes convergeixen amb l'obligatorietat de comportar-se com a propietaris lleials, esforçant-se en recolzar intensament i amb eficàcia el desenvolupament i l'evolució de l'empresa.

El principal objectiu de la Junta General de propietaris és el de promoure unitat i compromís entre tots, així al President li correspon:

- Establir l'ordre del dia d'acord amb els interessos de tots.
- Disposar de la informació oportuna
- Preguntar als membres del Consell d'Administració sobre el funcionament i el futur de l'empresa.

- Conduir la reunió aconseguint una assemblea eficaç, és a dir, donant a conèixer les activitats de l'empresa, comentant amb el màxim detall i profunditat els resultats de l'exercici econòmic anterior i explicant detalladament l'estratègia i organització de l'empresa.

### **Les competències de la Junta de Propietaris seran:**

- Designar els membres del Comitè d'Estratègia, també anomenat Consell d'Administració.
- Aprovar els comptes anuals.
- Aprovar la distribució de resultats.

De les seves decisions en quedarà constància en els Acords de Junta. La Junta General de Propietaris d'una empresa és sobirana, és el màxim òrgan de govern empresarial i és l'últim esglaó en la cadena de presa de decisions. És convenient que la Junta General funcioni i compleixi la seva missió de govern, de convertir-se en el fòrum adequat en el qual els propietaris disposin d'una informació àmplia i veraç sobre la seva empresa.

### **Consell d'Administració**

A molts empresaris d'empreses familiars del comerç els imposa el nom de Consell d'Administració, i expressen la seva creença de que aquest òrgan de govern no serà necessari a la seva empresa, argumentant-ho per la dimensió d'aquesta. Llavors aconsellem que creïn el Comitè d'Estratègia ja que és indispensable per a l'empresa poder disposar d'un òrgan que dissenyi la seva estratègia a llarg termini des d'un fòrum diferent del que treballa el curt i el mig termini.

El Comitè d'Estratègia o Consell d'Administració ha d'estar format, com a mínim, pels Propietaris rellevants, pel futur successor o successors i convenientment per un conseller extern.

El Consell d'Administració pot ajudar, sens dubte, en el procés de successió. Com a òrgan de govern supervisa la direcció estratègica de l'empresa y ha de garantir la informació econòmica – financera i tutelar el desenvolupament de

l'equip directiu. A més es constitueix en una autèntica escola de formació per als directius familiars successors, i pot actuar com l'òrgan de govern per excel·lència una vegada l'empresari ha completat la successió amb èxit, reservant-se per a ell mateix el càrrec de President del Consell d'Administració.

Creiem adequat significar, a més, la conveniència d'incorporar en el Consell d'Administració de l'empresa a consellers independents i professionals. Essent aquesta la millor manera com podem contribuir i vetllar perquè *la professionalització de l'empresa i de l'empresari es completin i complementin, això és, professionalitzant els Consells d'Administració.*



### Les competències del Comitè d'Estratègia o Consell d'Administració seran:

- Dissenyar i planificar l'estratègia de l'empresa a llarg termini.
- Controlar al Comitè Executiu, la seva gestió i als directius.
- Planificar i aprovar les inversions de l'empresa.
- Dur a terme el seguiment i control econòmic – financer.
- Assumir la responsabilitat davant l'empresa i tots els seus propietaris.

Les seves decisions es reflectiran en la planificació estratègica i en el control econòmic continuat. Es comunicaran directament amb el Comitè Executiu i vetllaran perquè aquest executi lo que s'ha planificat.

### Comitè Executiu o de Direcció

El Comitè Executiu o de Direcció, estarà format pel Director General i els diferents Responsables d'Àrees, siguin o no familiars.

L'empresa familiar, si assolix certa dimensió que requereixi un considerable número de directius siguin o no familiars, precisa d'una fórmula idònia per dirigir l'organització cap a unes fites comuns, compartides i integradores, pel camí més eficaç i productiu, que sol ser la creació d'un *Comitè de Direcció o Comitè*

*executiu*, com a garantia de treball coordinat i en equipo. Aquesta necessària professionalització dels sistemes de direcció ha de perseguir la formulació d'una estratègia empresarial. Tot sovint, els empresaris, per tal de salvaguardar-ne una tasca eficient i eficaçment dirigida, en els seus inicis, requereixen del *coaching* dintre del propi Comitè de Direcció, per part d'un professional independent com a facilitador d'una visió externa global.



### El Comitè Executiu tindrà com a principals missions:

- La gestió i execució operatives a curt i mig termini.
- Sobretot descentralitzant les decisions del Director General en el Propi Comitè Executiu.
- El seguiment i control mensual del pressupost i dels indicadors.

La seva tasca es veurà reflectida en l'empresa en la direcció, gestió i administració continuada i permanent.

Amb una comunicació fluida entre aquests quatre fòrums, aconseguint els objectius des de cadascun d'ells i realitzant un adequat treball professional, allà a on convingui, es contribuirà a que les empreses familiars del comerç puguin realitzar amb èxit la successió, el relleu generacional i també que afrontin els nous reptes empresarials amb la suficient garantia.

# ÒRGANS DE DIRECCIÓ I GOVERN A L'EMPRESA FAMILIAR

