

## EL PAPER DEL CONSELL D'ADMINISTRACIÓ EN L'EMPRESA FAMILIAR

Escollir una determinada estratègia és una de les decisions més importants en qualsevol empresa, però encara és més complexa en l'empresa familiar. Per a l'empresa suposa comprometre recursos financers i seguretat, però per a la família empresària representa posar en joc els seus valors i la seva reputació. Per això es fa necessari que la família empresària integri els interessos de l'empresa i de la família en el procés de planificació estratègica, doncs sense el compromís de la família l'estratègia mai es farà realitat.

Perquè aquesta planificació en paral·lel (de la família i de l'empresa) es porti a terme ens fa falta la presència d'un Consell d'Administració amb la participació de consellers externs, perquè assegura la comunicació entre la família i la gerència familiar. El Consell procurarà per la continuïtat de l'empresa i també per la continuïtat de la família empresària, aportant idees al Pla Estratègic. Els consellers externs tenen la possibilitat de mirar l'empresa més objectivament com també el comportament i les relacions de la família. Per tant aconseguiran un pronunciament sobre el compromís familiar molt més nítid i sobre uns valors menys subjectius.

El Consell amb la participació de membres independents ajudarà a la gerència familiar a descobrir el model de gestió que aporti més valor afegit i a ser més realista a l'hora de fixar els objectius a llarg termini. Quan el conseller independent s'integra en les primeres fases ajuda a que els líders de branques familiars i els gestors aconseguixin una visió compartida del futur, tot reafirmant el compromís de tots. El conseller independent recolza el pla de continuïtat de la família empresària, que es substancia en acords que donen fruit al protocol familiar, així assegura que s'ha tingut en consideració la perspectiva del negoci sense riscos tant per a l'empresa com per a la família.

El conseller independent ajuda a que el procés de planificació de la família i de l'empresa sigui just i transparent avalant-ho amb la seva presència. Així es dissenyen estructures de govern de la família empresària que complementen les de l'empresa. Donat que la família ha de preparar gestors d'empresa, per un costat, i líders familiars, per un altre, el conseller independent pot ser d'un gran ajut. Pot ser preceptor de la nova generació, precursor de contactes amb els més joves, calibrador just del sistema de compensacions així com avaluador independent de les actuacions de la gerència familiar.

Un consell amb independents produeix decisions sobre successió que són més ben acceptades per la família. Els independents són administradors professionals que poden ajudar en el disseny del llegat patrimonial, proveeixen perspectives creatives i noves a l'hora de formular i pensar les estratègies, enormement profitoses en els períodes de transició en la gestió i en la propietat. Els independents donen estabilitat en els moments de turbulències.

A l'hora de marcar la direcció estratègica i l'elecció de les estratègies el conseller extern és de gran ajut i utilitat. Quan la generació sortint ha de marxar, l'ambivalència que reflexa (quedar-se o no) pot ser resolta per consellers externs dignes de confiança.

Joan Alfons Torrent