



CALENDARI DE TROBADES DE 'EL CLUB'

Per a la propera jornada de 'EL CLUB' us proposem reflexionar sobre les claus per un relleu generacional d'èxit, a través del **mètode del cas amb dues empreses familiars**.

Com sabeu en les dues darreres sessions hem treballat diferents casos de successió amb dificultats afegides i que no es van afrontar a temps, essent la seva resolució complicada. Creiem que després d'analitzar aquestes experiències, ara estarem més en disposició d'aprofundir en altres **processos que s'han pogut dur a terme de manera planificada i amb la metodologia adequada**.

Aquesta sessió va dirigida a les famílies que comparteixen la gestió i govern de la seva empresa entre les dues generacions i també per aquelles que encara no han iniciat el procés.

Us convidem a tots a la jornada debat que tindrà lloc el proper **dijous dia 9 de juny** a les 7 de la tarda a la seu de Barcelona, carrer Aragó, 186, 1r 2a. En finalitzar la jornada es servirà una copa de cava, a fi de generar comunicació i networking entre els socis.

A partir de **casos pràctics reals** orientarem la jornada cap al debat on els protagonistes, com sempre, sereu vosaltres.

Claus per a un Relleu Generacional d'Èxit

Ja podeu confirmar la vostra assistència a la propera sessió de debat en la pàgina web de 'EL CLUB' www.familiaempresaria.com o per telèfon al **93.487.38.38**.

US HI ESPEREM A TOTS!

PROTOCOL FAMILIAR

El procés per garantir la continuïtat de la seva Pime Familiar

El Protocol Familiar és el gran acte documentat en el qual es pauta la **relació entre la Família Empresària i l'Empresa Familiar**, contempla les regles del joc entre la família, la propietat i l'empresa, aquesta des del govern i de la direcció executiva, establint-ne les condicions, les limitacions i regulant les seves relacions professionals i econòmiques.

El Protocol Familiar, també servirà perquè els diferents components de la família puguin saber què se'ls demana a l'empresa, així com el que aquesta els pot oferir: **Gestiona les Expectatives de cadascun dels seus membres.**

A més vetllarà pel **manteniment dels valors familiars** com a dipositaris de la continuïtat de l'empresa familiar i la seva transmissió com a cultura de l'empresa i a les futures generacions familiars. En definitiva, es constitueix com un dels pilars fonamentals que permeten **garantir la continuïtat de l'empresa com a familiar.**



Actua com una assegurança a tot risc i la seva utilitat dependrà d'haver-lo treballat abans de que sorgeixi el conflicte; ha de començar a confeccionar-se dins del marc de la Família Empresària, ja que ha de ser com un vestit a mida que s'adapti realment a les necessitats i a la voluntat del conjunt dels membres de la Família Empresària.

Des de **torrentidedeu** hem realitzat, des de fa més de setze anys, Protocols Familiars per Pime Familiars de realitats diverses i gràcies a aquesta experiència d'èxit acompanyant a famílies empresàries a dur a terme aquest procés, hem pogut identificar que aquests es realitzen en dues dimensions diferents segons la configuració i les necessitats de cada cas.

És per això que us podem **oferir dues modalitats** de procés a la mida de les vostres pròpies característiques sense que el cost de la inversió suposi un impediment per a que el pugueu dur a terme en aquest moment:

Protocol de Família

6.500 €

Una Consultora de Relacions Familiars

En aquesta modalitat es treballen tots els aspectes que tenen a veure amb la família empresària a nivell de relacions, propietat i govern.

Protocol de Família i Empresa

12.875 €

Una Consultora de Relacions Familiars + Un Consultor Organització d'Empresa

Com a pas previ al protocol, es profunditza en la professionalització de l'empresa familiar, el relleu generacional, el lideratge i el canvi organitzacional.

També es treballen tots els aspectes que tenen a veure amb la família empresària a nivell de relacions, propietat, govern i direcció executiva.

ESMORZARS EN FAMÍLIA EMPRESÀRIA

Ara a la vostra família empresària, podeu iniciar la reflexió que us ajudarà a posar ordre i millorar la vostra comunicació realitzant el vostre **ESMORZAR EN FAMÍLIA EMPRESÀRIA**.

L'ESMORZAR EN FAMÍLIA EMPRESÀRIA

és exclusiu per a cada família empresària i està pensat perquè pugueu posar en comú les vostres inquietuds i **exposar de manera oberta aquells temes que més us preocupen com a família empresària**, com poden ser el relleu generacional, els

acords de família, la professionalització de la vostra empresa, els conflictes en les relacions i els problemes econòmics que posen en perill la supervivència de les vostres empreses familiars i a vegades la relació entre pares, fills, germans i socis.

Té una durada de tres a quatre hores i és **individualitzat per a cada família empresària. Poden participar-hi aquells membres que ho desitgin** (ja sigui una sola persona, dues, tres o tota la família empresària), acompanyats pels experts consultors Joan Alfons Torrent i Mercè Dedeu.

Es pot escollir la modalitat de matí o tarda, fins i tot en dissabtes, a la seu de Barcelona, a la de Collbató, o **si ho preferiu a casa vostra**.

Reserveu la data del vostre esmorzar al **preu especial de 180 euros**, trucant al 934873838 o bé per correu electrònic a elclub@familiaempresaria.com.



esmorzars en
família empresària

TRANSMISSIÓ DE LA PROPIETAT I RELLEU GENERACIONAL

Si ens fixem en els socis fundacionals d'una empresa trobem normalment que ho són els seus emprenedors, aquells que l'han creat, aquells que s'arrisquen en el nou projecte empresarial, en són doncs els seus propietaris, els seus inversors, els seus accionistes. Moltes vegades l'aventura empresarial se sol fer compartida amb altres que s'anomenen socis, ja siguin amics (que ens aporten confiança), inversors (que ens aporten diners), socis de treball (aquests ens aporten esforç i tecnologia) o família (que aporten complicitat).

En el transcurs de la vida de les empreses aquestes socis fundacionals van canviant, la majoria de les vegades la propietat es sol anar concentrant en aquell emprenedor que realment la va fundar, en aquell que realment exerceix el seu control, en aquell que se'n sent el seu propietari.

Podem dir que l'empresa té una estructura de propietat consolidada quan els seus accionistes se'n senten absolutament propietaris. És a dir se la senten seva i exerceixen el control com a tals. Actuant tots els socis com un grup cohesionat.

En les empreses familiars a mesura que passa el temps també veiem com noves generacions van exercint, cada vegada més, nous papers en la direcció de l'empresa. Aquests nous directius a poc a poc van exercint parcel·les de control de l'empresa i si l'empresari ha fet bé els deures amb els seus descendents aquests van sentint-se l'empresa cada vegada més seva. És llavors quan creiem que s'ha de plantejar qualsevol transmissió de la propietat de l'empresa familiar en els successors.

Realment s'ha d'acomplir el que els socis sentin seva l'empresa, exerceixin el control de la mateixa, és a dir en formin part de l'administració, se'n sentin responsables.

Amb aquestes premisses és fàcil fer el relleu en la propietat de l'empresa familiar, però sobretot hi ha d'haver-hi confiança, aquest valor que fa grans les empreses i les famílies empresàries. Confiança basada en la comunicació, el treball, el compromís i el respecte. Valors essencials que han de compartir tots els socis de l'empresa familiar.

Hem d'animar als empresaris encara socis majoritaris de les seves empreses que demostrin la confiança, si n'hi ha, en els seus fills, fent-los socis participis o accionistes de les seves empreses familiars i per tant cedint aquestes majories. Serà l'element més motivacional que pot haver-hi per fer que els successors exerceixin el paper que els hi pertoca en l'empresa de la seva família. Només així podrem parlar d'un veritable relleu generacional.

Si ho vols dir la teva entra al bloc: elclub.familiaempresaria.com on hi trobaràs aquest article i l'opció perquè opinis, i també al facebook de El Club de Famílies Empresàries a l'adreça [facebook.familiaempresaria.com](https://www.facebook.com/elclub.familiaempresaria.com).



Joan Alfons Torrent

"QUAN LA SUCCESSION S'HA DE FER FORÇADA"

Casos de relleus inesperats derivats de malaltia o accident

La Jornada de 'EL CLUB' d'abril la vàrem dedicar a analitzar casos de relleus generacionals precipitats com a conseqüència de la pèrdua sobtada, per malaltia o accident, del líder de l'empresa i pare de la família empresària.

Vàrem treballar tres casos reals en els quals la vídua va haver d'assumir un lideratge familiar i en alguns casos empresarial que o bé no havia fet mai o feia massa temps que no feia.

En tots tres casos hi confluïen algunes similituds que pensem van influir molt en les dificultats per afrontar el nou futur amb nous líders:

➔ **El pare no va preparar la futura successió o relleu generacional, ni amb els fills, ni amb cap professional no familiar.**

És aconsellable que el relleu generacional es prevegi amb temps, que sigui un procés i no una acció concreta d'un dia per l'altre. En cap dels casos exposats el pare va fer aquest procés. Potser si els haguéssim pogut preguntat a ells, ens haurien dit que ja l'estaven fent perquè els fills i filles ja treballaven a l'empresa, aquest és un error que incorren alguns empresaris, pensar que n'hi ha prou amb que els successors estiguin treballant a la seva pime familiar, a vegades en àrees de responsabilitat en altres ocasions ni tan sols en llocs de decisió.

Planificar el relleu generacional és molt més que treballar a l'empresa plegats. Representa entrar en un temps de compartir decisions pares i fills, de crear òrgans de govern i direcció a l'empresa i a la família que potser encara no s'havien necessitat mai i per això costa entendre que s'ha de fer. El relleu generacional ha d'abastar els àmbits de família empresària, propietat, govern i direcció.

➔ **Manca de determinats valors que la família empresària cal que tingui, practiqui i transmeti.**

Les empreses familiars que continuen en el temps a través de les diferents generacions familiars, gaudeixen de famílies empresàries al darrera amb valors sòlids i assumits per la gran majoria dels seus membres i a més són capaços de traspasar-los a nivell de l'empresa als treballadors i directius no familiars.

Però també hi ha emprenedors que no han sabut transmetre valors importants als seus descendents. Valors com el saber guanyar-se la vida, l'esforç, el treball, la complicitat entre germans, la generositat, la il·lusió cap al projecte comú: l'empresa, ... És curiós que aquests pares no puguin transmetre aquest patrimoni que ells tenen.

Amb freqüència això passa quan l'empresa és més important que la família, o dit d'una altra manera quan la dedicació dels pares cap a l'empresa és tan absorbent que és en detriment de temps als fills i l'intenten compensar amb permissivitat o coses materials que, lluny de donar als descendents allò que precisen, els configura un determinat caràcter bastant diferent del que se li ha de demanar a un empresari.

➔ **Dificultats en la relació familiar entre germans i amb els pares.**

En aquests casos les desavinences se solen manifestar després de la mort del pare, però això no vol dir que abans no existissin de manera latent i que en alguna ocasió puntual es fessin manifestes.

El més recomanable és haver pogut fer alguna acció concreta en vida del líder familiar i empresarial. Des del Consell de Família per resoldre les qüestions a nivell de relació entre els germans. A nivell d'empresa planificant i comunicant les noves etapes, rols i funcions de tots els membres. Veiem com en moltes famílies empresàries, fins i tot aquelles que no mostren relacions especialment dificultoses, la incertesa genera tribulacions, malestar i sobretot pot arribar a provocar malentesos importants. Aquest és un altre argument a favor de planificar el relleu generacional de manera participativa i activa i posar-lo en marxa a temps que permeti que ambdues generacions comparteixin aquesta etapa que ha de ser viscuda de manera positiva i gratificant per a tots i entesa com un acte de compromís i generositat per ambdues parts.

No entendre la realitat d'aquesta manera pot acabar influint negativament en la relació entre els germans i també no sabent com actuar aquelles mares que no havent estat mai en el negoci, han de prendre decisions empresarials que els costa i que les prenen pensant més en els fills que en la realitat empresarial, però després se'ls hi tornen en contra i acaben patint una manca de control i el que és pitjor de bona harmonia familiar.

torrentidedeu

CONSELLERS DE LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA