



## 'EL CLUB' ES DESPLAÇA PEL TERRITORI CATALÀ

Durant el primer quadrimestre d'aquest encetat 2010 'EL CLUB DE FAMÍLIES EMPRESÀRIES' realitzarà la jornada:

### **Nou full de ruta per a la Pime Familiar:**

#### **Estratègies de la família empresària en l'escenari actual**

En diverses associacions i cambres de comerç de Catalunya.

Esteu convidats a assistir-hi prèvia inscripció gratuïta:

#### **UNIÓ EMPRESARIAL DE L'ANOIA**

DATA: dimarts, **2 de febrer** de 9:30 h a 12:30 h

ADREÇA: Ctra. Manresa, 131 - 08700 Igualada

INSCRIPCIÓ: Sessió realitzada

#### **MBA - UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI**

DATA: dijous, **4 de març** a les 19:00h

ADREÇA: Fundació URV - Av. Països Catalans, 18 - Tarragona

INSCRIPCIÓ: **torrentidedeu** 93 487 38 38 ó FURV 977 55 86 02

#### **ASSOCIACIÓ D'EMPRESARIS ALT URGELL - AEAU**

DATA: dimecres, **10 de març** a les 19:00h

ADREÇA: Consell Comarcal de l'Alt Urgell - Pg. Joan Bruideu, 15

INSCRIPCIÓ: **torrentidedeu** 93 487 38 38 ó AEAU [info@aeau.org](mailto:info@aeau.org)

#### **CAMBRA DE COMERÇ DE GIRONA - UNIVERSITAT DE GIRONA**

DATA: dijous, **18 de març** de 10:00 h a 13:30 h

ADREÇA: Parc Científic i Tecnològic de la UdG a Girona

INSCRIPCIÓ: **torrentidedeu** 93 487 38 38

#### **CAMBRA DE COMERÇ DE LLEIDA**

DATA: dimarts, **23 de març** de 16:00 h a 19:00 h

ADREÇA: C. Anselm Clavé, 2 - 25007 Lleida

INSCRIPCIÓ: **torrentidedeu** 93 487 38 38 ó Cambra 973 23 61 61

#### **CAMBRA DE COMERÇ DE TÀRREGA**

DATA: dijous, **22 d'abril** de 18:00 h a 21:00 h

ADREÇA: Plaça Major, 4 - 25300 Tàrrega

INSCRIPCIÓ: **torrentidedeu** 93 487 38 38 ó Cambra 973 31 43 55

**CALENDARI DE TROBADES DE 'EL CLUB'****25 de febrer de 2010****"Rivals i Germans"**

El proper dijous 25 de febrer posarem a debat un tema latent en algunes famílies empresàries i malauradament manifest en d'altres com és la rivalitat entre germans.

Pot una successió mal plantejada incrementar les rivalitats ja existents? O potser fer-ne de manifestes algunes que eren latents? Determinades situacions poc definides provoquen enfrontaments entre germans? Realment acaba afectant als resultats l'empresa una relació tensa entre els successors?

Ho farem en un format diferent a l'habitual, a partir de vídeos de situacions de rivalitat entre els germans d'una pime familiar.

Vosaltres tindreu la paraula, entre tots intentarem respondre a aquestes i d'altres qüestions, per avançar-nos, i que no ens passi a "casa nostra".

L'hora d'inici de la sessió és a les 7 de la tarda. En finalitzar la jornada es serveix una copa de cava per facilitar la comunicació i networking entre els socis.

Ja podeu confirmar la vostra assistència a la propera sessió de debat en la pàgina web de 'EL CLUB' [www.familiaempresaria.com](http://www.familiaempresaria.com) o per **telèfon al 93.487.38.38**.

**EL PARE DELS MEUS SOCIS****CONTE BREU**

A les dotze teníem hora al Notari, Diagonal cantonada amb Aribau, vorera de muntanya, direcció Tarragona, en el principal primera.

Era la primera vegada que m'estrenava en això de signar escriptures, no sabia ben bé que anàvem a fer. Constituïem una empresa, una societat anònima, eren els últims anys de la dècada dels setanta.

Un company de tercer de carrera em va oferir feina en l'empresa dels seus germans, d'aquesta manera em podia pagar els estudis. Havien estat tres anys de conèixer a fons el món empresarial, de la teòrica diària a Empresarials a la realitat més dura dels començaments de la gran crisi dels finals dels setanta.

Entre els tres germans i jo ens repartíem les diferents àrees de gestió. El germà gran feia funcions de Gerent i realment era el líder d'aquella petita empresa familiar. El mitjà era un segon excel·lent, però li anava gran la responsabilitat i sempre va deixar que el seu germà ho decidís tot. El petit, que era el meu company de carrera, era un bon comercial, però sense ordre ni control. Com que l'empresa havia crescut molt ràpidament s'havien d'organitzar i aquesta va ser la meva principal funció, la de posar ordre. Així doncs i malgrat continuar creixent, vàrem assolir uns molts bons nivells de desenvolupament ordenat, la facturació anava augmentant, així com el pla de consolidació i expansió es feien realitat. Al pensar en una altra branca de negoci vàrem decidir crear una nova societat, que tot i aprofitant sinèrgies per néixer d'una altra, tingués la seva pròpia personalitat, doncs el mercat que anava a satisfer era molt diferent del de l'altra empresa. És per això que els tres germans varen pensar en que jo entrés a formar part de l'accionariat de la nova. Vaig acceptar sense saber massa que representava ser soci amb ells.

A quarts de dotze vam sortir en un cotxe tots quatre a signar, i durant el trajecte em van comunicar que a la nova societat també hi entraria el seu pare. No em van ni demanar parer, semblava tot molt normal, ho justificaven dient que s'acabava de jubilar i que ens podria aportar a la nova societat tota la seva experiència, doncs havia estat Director General d'una empresa força important. Seriem cinc socis a parts iguals d'un petit capital que com tantes empreses ningú havia dipositat ni fet efectiu.

Sempre recordo quan el Sr. Notari al llegir els components de la societat i després dels quatre socis familiars en arribar al meu nom es va estranyar que fos diferent i em va preguntar si era familiar d'ells, al contestar que no, manifestà en to solemne "doncs va arreglat". No vaig tardar a comprendre aquell comentari, doncs totes les decisions es transformaven en un enfrontament entre el pare dels meus veritables socis i jo. El gran respecte que li tenien al pare (per no dir por) i el que entre pare i germans estava prohibit qualsevol mena de conflicte, feia que sempre s'apleguessin entorn del pare i rarament triomfés cap de les meves propostes.

Ofegat, malalt d'angoixa i avui diríem que víctima de mobbing per part d'aquella família que en poc temps es van adonar tots de l'errada en fer entrar un tercer no familiar en l'accionariat de les seves empreses, vaig decidir marxar i abandonar l'empresa que vaig crear amb tota la il·lusió de l'emprenedor que sempre he portat dins.

Moltes i moltes vegades quan faig la meva feina, de conseller de famílies empresàries, me'n recordo del pare dels meus socis, de la seva nul·la capacitat d'empatia i del seu constant mobbing.

Joan Alfons Torrent

## QUI, QUÈ, COM I PER QUÈ DEL CONSELL D'ADMINISTRACIÓ A LA PIME FAMILIAR

El darrer dijous de gener els socis de 'EL CLUB' assistents a la jornada – debat, van intercanviar les seves opinions i experiència al voltant del funcionament de l'Òrgan de Govern de les empreses, com és el Consell d'Administració i de la seva conveniència en les pime familiars.

Primerament es van analitzar les funcions que li corresponen: *institucional, de govern i estratègica*.

També es va parlar d'aquelles persones que, habitualment en formen part i aquelles de noves que s'haurien d'incorporar per garantir-ne un funcionament optimitzat: *consellers familiars/accionistes, directius familiars i no familiars i consellers / assessors externs*.

Cal destacar que el 28% de les pime familiars representades pels socis assistents, encara no disposa d'un Consell d'Administració funcional.

Es va intentar classificar els consells d'administració segons la seva funcionalitat, destacant des dels *Independents*, com a exemple dels que aporten un valor afegit més important a la pime familiar, passant pels *Burocràtics* i *executius* entre d'altres, fins a arribar al Consell Decoratiu que es reuneix perquè s'han de signar els comptes anuals i que en principi no té cap més funció més enllà de la formalitat segellada amb un bon dinar posterior. Alguns socis van participar amb la inquietud de canviar aquest tipus de consell d'administració que està funcionant, generalment, perquè no s'ha acabat de treballar en profunditat el relleu generacional a la seva família empresària.

Una inquietud que van compartir, també els socis, va ser la millor manera com fixar la remuneració als consellers familiars o no familiars. El nostre expert Joan Alfons Torrent va aconsellar fer-ho en forma d'uns objectius en funció dels resultats assolits per l'empresa. També va afegir que en l'època actual, aquelles empreses que no assoleixin beneficis, els seus consellers no haurien de percebre aquesta remuneració que acostuma a moure's al voltant del total del 10% dels beneficis anuals.

Com a resposta a la demanda, feta per uns assistents, que exposaven el cas de dos consellers i germans i a més un d'ells director general en desacord davant d'un tema com desempatar per prendre la decisió, es va parlar de la debatuda trampa del 50-50 en pime familiars que acaba paralitzant les decisions a l'empresa i per tant immobilitzant-la. El més aconsellable és treballar els temes amb la voluntat d'arribar a un consens per prendre la decisió, doncs si tots veuen els avantatges, ho posaran a la pràctica amb més garantia d'èxit. La figura de l'assessor extern sigui conseller formal o no, facilita aquest debat i treball profund per arribar a assolir el consens, alhora també pot esdevenir una adequada balança en els casos del 50-50.

Uns socis van aportar la seva experiència que en les pime familiars organitzades, en les quals funcionen els diferents espais – fòrums de participació, govern i direcció com són *Consell de Família, Junta de Propietaris, Consell d'Administració* i *Comitè de Direcció*, és beneficiós comptar amb diferents assessors externs que els acompanyin en cadascun d'aquests fòrum per donar suport, ajudar al bon funcionament i fer també de mediadors quan calgui.

Tanmateix, es va debatre un cas exposat per un soci, en el qual hi ha cinc persones prenen les decisions de màxima responsabilitat i paradoxalment només dues d'aquestes són administradors solidaris, per tant són les que realment tenen la responsabilitat davant de tercers.

Es va destacar la funció de *'fer d'amo'*, de *'qui realment mana?'*, indispensable per a la bona marxa de la pime i com des de la propietat i per extensió del consell d'administració cal que es vetlli perquè aquesta funció no quedi deserta. Es va deixar com a pregunta oberta la inquietud d'uns socis: *si cap dels nostres fills hi vol treballar, què farem el dia de demà amb la nostra pime familiar?*

Vols donar-nos la teva opinió? Fes-ho en el **blog** de **'EL CLUB'**:

[blog.familiaempresaria.com](http://blog.familiaempresaria.com)

## EL CONSELL D'ADMINISTRACIÓ A LA PIME FAMILIAR

### I. FUNCIONS DEL CONSELL D'ADMINISTRACIÓ

#### 1. Funció institucional

És una funció orientada a l'exterior que fa referència a la connexió de l'empresa amb el seu entorn institucional amb el que manté vinculacions, aquest entorn està compost per institucions públiques i privades. Per tant un dels rols que acostuma a dur a terme un Consell d'Administració és la connexió amb moltes d'aquestes institucions, a fi i efecte d'integrar l'empresa en la societat en la que està immersa.

#### 2. Funció de govern

El consell és l'encarregat de gestionar la diversitat de grups d'interès implicats en l'organització, assegurant-se que els òrgans de gestió de l'empresa donen satisfacció a les necessitats de cadascun d'aquests agents, fent-les compatibles entre si. La funció de govern a l'empresa familiar és un sistema d'estructures i processos per dirigir i controlar les empreses, i també per respondre'n.

- **Dirigir** l'empresa significa marcar l'orientació estratègica a llarg termini i participar en les decisions relacionades amb l'assignació de recursos essencials de llarg abast.
- **Controlar**, fa referència a la supervisió de les tasques de direcció de l'empresa que duen a terme els membres de l'alta direcció de l'empresa, en relació amb el compliment dels objectius marcats i de l'aplicació dels recursos estratègics de l'organització.
- **Respondre**, significa donar comptes a tots aquells agents que estan legitimats.

### 3. Funció estratègica

És una funció de naturalesa interna que s'orienta cap a la presa de decisions a llarg termini, en relació amb el rumb estratègic de l'organització, amb la finalitat de mantenir al llarg del temps el millor ajust entre l'empresa i el seu entorn en constant canvi.

## II. FUNCIONS DELS CONSELLS D'ADMINISTRACIÓ DE LES EMPRESES FAMILIARS

1. La planificació i assegurament del procés de successió en la direcció de l'empresa.
2. La intervenció en la determinació de les estratègies de l'empresa i el control de la seva compatibilitat amb els interessos de la família.
3. L'assegurament de la disponibilitat de recursos financers suficients.
4. La comunicació amb els propietaris i familiars relacionats, directa i indirectament amb l'empresa.
5. L'establiment de l'orientació estratègica i els objectius a llarg termini.
6. La selecció de l'equip directiu i, en concret, del director general.
7. La vigilància sobre l'establiment de processos de gestió adequats i la seva aplicació.
8. El recolzament a l'accés de recursos financers en quantitat suficient i en condicions adequades.
9. L'anàlisi i interpretació de la influència de l'entorn econòmic, legal, tecnològic, etc.
10. La comunicació amb els propietaris de l'empresa i d'altres agents implicats a través d'informació pertinent i actualitzada.
11. La vigilància del comportament socialment responsable de l'empresa i la protecció i cura la imatge de l'empresa.

## III. FUNCIONAMENT DEL CONSELL D'ADMINISTRACIÓ

- Freqüència i horaris
- Preparació prèvia:
  - Convocatòria
  - Aportació d'informació
  - Ordre del dia

- Gestió de l'ordre del dia
- Dinàmica del grup
- Elaboració d'actes
- Gestió de conflictes

#### IV. PAPER PRINCIPAL DEL CONSELL D'ADMINISTRACIÓ

##### a. El consell té poca o nul·la influència

- Ofereix informació general
- Manté lleialtat a l'empresa
- Funciona com un comitè assessor
- No té assignada cap tasca important

##### b. El consell protegeix als membres de la família i als accionistes

- Defensa els interessos dels accionistes
- Defensa els interessos de la família i arbitra en les disputes
- Estableix la missió i la cultura de l'empresa i les du a la pràctica

##### c. El consell dissenya l'estratègia i controla la selecció de la direcció

- Selecciona i supervisa a la direcció
- Planifica la successió
- Avalua els resultats de l'empresa
- Assessora sobre oportunitats i presa de decisions d'inversió

##### d. El consell té un rol executiu, dirigeix l'empresa

- Dirigeix l'empresa en benefici dels accionistes
- Lidera i condueix l'empresa

#### V. TIPUS DE CONSELLS D'ADMINISTRACIÓ

##### Consells Cerimonials – Decoratius

Acostumen a acompanyar al líder màxim de l'empresa. Juguen un paper de validació que a vegades autentifica relativament l'exercici del poder davant de la resta d'accionistes. Aporten poc a l'enriquiment de les decisions rellevants.



##### Consells Executius – Operatius

Es posen massa en els detalls del dia a dia de l'empresa i interfereixen en la feina de la Direcció, generalment dificultant l'agilitat en la presa de decisions i aportant poc a la qualitat d'aquestes.



### Consells Governants – Totpoderosos

Aquests consells es prenen, o pretenen prendre, l'exercici del rol de propietaris per si mateixos. Pretenen substituir el lideratge en el cim de l'organització i s'atorguen a si mateixos un poder absolut sobre la Direcció de l'empresa. La capacitat d'aportar valor d'aquests Consells es veu limitada per les deficiències naturals de la manca d'unitat de comandament.



### Consells Rígid – Burocràtics

Segueixen de manera molt fidel les regles establertes, són excessivament formals i fàcilment es converteixen en un tràmit decisor que aporta poc valor.



### Consells Independents – Formals

Aconsegueixen separar-se de la Direcció, lluiten per desenvolupar els seus propis punts de vista, serveixen de contrapès en l'exercici del poder i supervisen el bon comandament de l'empresa per part de la Direcció. Batalen per crear sinèrgia amb el líder màxim.



### Consells Cogovernants – Complementaris

Aquests Consells ubiquen al líder màxim de la propietat – gairebé sempre el President del Consell – com el cap a qui s'ha d'ajudar a governar. Són Consells subsidiaris que s'adapten als estils i necessitats d'aquest líder i pretenen crear valor construïnt la complementarietat amb ell.



**torrentidedeu**

CONSELLERS DE LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA