

EL RELLEU A L'EMPRESA FAMILIAR.
LES PASSES A SEGUIR PER ACONSEGUIR L'ÈXIT

Guia del procés de relleu a l'empresa



Introducció

Aquest e-book et guiarà cap a l'èxit en el relleu de la teva empresa. Hi trobaràs l'explicació detallada de les fases més importants en el procés de relleu: la successió en la direcció, la successió en la propietat i la successió en el govern de l'empresa. Mira-ho bé, t'ajudarà a trobar el camí que has de seguir cap a l'èxit en el relleu.



Joan Ramió Vila

Economista assessor d'empreses.
Col·legi d'economistes de Catalunya
Girona - Barcelona

Les passes a seguir per obtenir èxit en el relleu de l'empresa familiar.

01 Has de saber quan

Identifica el moment adient per iniciar el procés de relleu generacional.

P.04

02 Qui serà el proper líder?

Cerca el successor en la direcció.

P.07

03 Forma el proper líder amb un objectiu: L'excel·lència

Prepara el futur directiu.

P.10

04 El moment del traspàs

Traspassa els poders

P.13

05 La successió en la propietat de la societat

Tenim algú interessat?

P.14

06 Què, quan i a qui

Concreta quines seran les persones substituiran a les anteriors.

P.17

07 Com es fa la transmissió?

Planificació de la transmissió.

P.18

08 A cadascú el que és seu

Governa l'empresa amb una organització sòlida.

P.19

09 I la família?

Endreça els temes familiars

P.21

10 Cal tenir unes regles del joc ben clares

Amb l'ajut de professionals tingues un protocol familiar.

P.24

01.

Has de saber quan

A les empreses les decisions no s'han de saber, s'han de prendre.

Prendre la decisió més adient possible en el moment que cal és sinònim de més garanties d'èxit. Així es disposa del temps necessari per escollir el successor en la direcció amb la formació i preparació que li cal i un correcte traspàs de poders.

La necessitat d'una successió en la direcció de l'empresa familiar pot venir per la situació del negoci, per l'entorn o per les circumstàncies del líder actual.

Per aquests motius, cal un anàlisi periòdic de la situació de la societat, perquè tant l'empresa, com l'entorn com les circumstàncies personals del líder van canviant.





Algunes de les situacions que et poden ajudar a veure "el moment" poden ser:

- La complexitat creixent de les obligacions de la societat.
- La complicació en l'execució de processos de fabricació o venda.
- L'edat o estat físic del líder actual.
- La dificultat per "navegar" per un entorn cada vegada més competitiu.

Qualsevol fet extern por fer necessari iniciar el procés de relleu però el fet definitiu és l'estat de l'actual directiu, sigui perquè s'acosta a l'edat de jubilació o perquè no es veu amb capacitat per assumir els reptes que la societat li planteja tant per motius físics com de preparació.

Hi ha moltes empreses familiars que no es plantegen el relleu en la direcció fins que el directiu actual comença a pensar seriosament en la seva jubilació. Això vol dir que la decisió es prendrà massa tard.

Considerant aquests factors, cal que la família empresària sigui capaç d'identificar el moment de començar a treballar en el procés de relleu que pot durar mesos o anys. Un procés que comportarà un diàleg constructiu entre aquells que tinguin responsabilitats en la decisió.



02.

Qui serà el proper líder?

Quan s'hagi identificat el moment en que s'haurà d'iniciar el procés de relleu a la direcció s'ha de cercar la persona que haurà d'exercir les seves funcions. Aquest és un moment molt important.

Tot i que existeix la sensació que la direcció de l'empresa familiar s'ha de quedar dins la família, això no té perquè ser així, hi ha alternatives.

Tot i això, la nostra recomanació és que si hi ha un membre de la família amb les capacitats adients per assumir el relleu en la direcció, aquest hauria de tenir preferència. El coneixement i entrenament que pot tenir en la "cultura empresarial" adquirida a la família pot facilitar la continuïtat i millora en els objectius dels fundadors.





Si a la família no hi ha cap persona idònia per assumir la direcció ens hem de plantejar cercar-la dins l'empresa. Potser a l'empresa hi trobem la persona idònia i amb el potencial de lideratge necessari per generar confiança tant als propietaris com al personal i amb la implicació en el projecte que li permeti assumir el repte amb ganes.

Si dins l'empresa tampoc trobem la persona per assumir aquest càrrec, haurem de fer una cerca al mercat de treball per trobar una persona que ofereixi prou garanties com per ocupar-lo.

Sigui quina sigui la decisió presa en el relleu a la direcció, en un entorn tant competitiu com l'actual, cal la professionalització de l'empresa, començant per la direcció. Si aquesta professionalitat no és a la família ni a l'empresa, cal cercar-la fora.

Acceptaries la professionalització de l'empresa cercant algú que no sigui de la família?



03.

Forma el proper líder amb un objectiu: l'excel·lència

Quan la família hagi trobat la persona més adient (familiar, empleat o altres) per la successió a la direcció de l'empresa familiar, és el moment de començar el procés de formació del futur directiu. Aquesta formació serà indispensable per obtenir el coneixement relacionat amb les tasques que desenvoluparà a l'organització amb la gestió de les persones amb qui treballarà i de l'empresa. Així podrà desenvolupar amb garanties el seu paper de líder.





Hi ha varies vies per aconseguir aquests coneixements i experiències entre els que hi podem trobar:

1. Formació acadèmica (universitat, escoles de negocis, formació a mida,...).
2. L'experiència fora de l'empresa familiar.
3. La formació en diverses àrees de l'empresa en feines de menys responsabilitat o feines temporals.
4. Desenvolupament de la carrera professional dins la pròpia empresa.
5. La tutela del candidat al relleu per part d'un membre de l'empresa o un professional extern.

La tutela és un dels aspectes més importants en el procés de formació per verificar que es progressi adequadament i i no es desvii dels objectius definits.

Una de les millors combinacions basant-nos en la nostra experiència és que treballin conjuntament: la direcció actual, el candidat i un professional extern.

El professional extern pot aportar al successor de la direcció un punt de vista més tècnic i menys influenciat per les relacions familiars que sovint distreuen al candidat dels objectius professionals per assolir el relleu amb èxit.

A més, el professional extern pot jugar un paper molt important com a mediador del possible conflicte que pot existir entre familiars (normalment de generacions diferents). Els conflictes generacionals solen ser el principal motiu de fracàs tant en el relleu a la direcció com en les relacions familiars a l'empresa.





04. **El moment del traspàs**

La forma més tranquil·la de fer aquest traspàs és que sigui progressiu de manera que el candidat comparteixi els poders amb l'actual direcció que actua com a mentor del successor.

Durant el procés, el candidat pot anar assumint tasques cada vegada més complexes o de més responsabilitat que facilitaran que es desenvolupi com a líder i que aprengui de manera activa el seu nou paper a l'empresa. Així, de manera real i no com a simple observador anirà assumint progressivament més responsabilitats fins a poder assolir el relleu definitiu.

05.

La successió en la propietat de la societat

La successió en la propietat és tant important com la successió en la direcció. Òbviament la decisió pertany als socis, ja sigui de societats industrials com comercials o de serveis. També hi poden tenir alguna cosa a dir els propietaris dels béns, en alguns casos immobles on es desenvolupa l'activitat. Tots ells, són els que tenen la capacitat de prendre una decisió tant important com aquesta.



En aquest esquema hi podem trobar els següents grups:

Els propietaris:

Quan comencem l'anàlisi, els primers sempre seran els propietaris respecte dels quals farem el pla de successió.

Els familiars dels propietaris:

En segon lloc analitzarem la posició dels familiars dels propietaris. Al ser una empresa familiar, si volem mantenir aquesta característica, segurament serà entre ells on hi haurà els successors.

Bona part d'aquest anàlisi s'ha de centrar en conèixer les intencions actuals dels familiars en relació a l'empresa per saber quins fills, per exemple, poden estar interessats en l'empresa, en la propietat, en la direcció, etc.



Els familiars polítics:

Cal analitzar també les intencions i influències dels familiars polítics, ja que en alguns casos poden ser de molta utilitat a l'empresa. Poden ocupar càrrecs directius o també ser propietaris.

Per altra banda, hi ha famílies que opten per mantenir apartats de l'empresa als familiars polítics o els permeten només una relació laboral quedant exclosos de la direcció i propietat.

Què en penses de limitar la participació dels familiars polítics a l'empresa familiar?

Els treballadors de l'empresa:

Una part de l'anàlisi es dedicarà també als familiars que treballen a l'empresa i que puguin ser socis, actualment o en el futur, per determinar quines persones poden succeir en la propietat.



06. Què, quan i a qui.

Quan haurem fet l'esquema anterior, l'anàlisi d'influències, s'han de conèixer les persones interessades en arribar a ser propietàries de l'empresa, siguin familiars o no. És a partir d'aquesta informació que els propietaris actuals poden començar a pensar i decidir quines persones hauran de rebre la propietat.



07.

Com es fa la transmissió?



Una decisió molt important és saber quan i de quina manera es vol que es produeixi la transmissió entre dues alternatives:

- Entre vius
- Mortis causa

Una transmissió entre vius es aquella que té efectes en vida tant pel que transmet com pel que rep.

Una transmissió mortis causa és aquella que té efectes en vida del que rep i després de la mort del transmissor.

La transmissió entre vius pot ser onerosa (la transmissió va acompanyada d'una contraprestació, normalment un preu) o bé lucrativa (sense preu, per exemple una donació).

Així, en aquest punt de la planificació, els propietaris s'han de plantejar si volen vendre la seva empresa, donar-la o fer un testament perquè la transmissió sigui després de la seva defunció.

Totes les alternatives plantejades tenen la seva pròpia fiscalitat i per tant un cost que s'haurà de valorar sobretot des del punt de vista de la liquiditat dels afectats.



08. **A cadascú el que és seu**

La família ha de tenir una estructura de govern dual, una per l'empresa i l'altra de caràcter familiar. I això perquè són àmbits en els que es prenen decisions molt diferents pel que cal separar i optimitzar la presa de decisions evitant possibles conflictes.

El procés de relleu generacional és una bona oportunitat per revisar i plantejar l'organització de l'empresa i decidir si és necessari o convenient que algun dels successors passin a ocupar un lloc als òrgans de govern que poden ser qualsevol dels següents segons les empreses:

La Junta d'accionistes o socis

(o Assemblée General en cas de cooperatives) que es l'òrgan superior de la societat i que està formada pel conjunt de socis que hi tinguin dret a participar i de la que emana la voluntat que regirà la societat.

Decideix sobre els temes que són de la seva competència entre els que hi ha la decisió de nomenar administradors, canviar l'objecte social etc., decisions que es prenen per majoria, la legal o l'establerta als estatuts.



El Consell d'administració

(o Consell rector en el cas de cooperatives) que és l'òrgan de govern en que els propietaris (socis, accionistes o cooperativistes) deleguen la direcció de l'empresa. Entre les seves funcions estan les directives, estratègiques etc.

El Comitè de Direcció

És la institució que s'encarrega de prendre decisions, assignar recursos, implementar les decisions estratègiques, establertes pel Consell d'administració. Per tant, el comitè de direcció se situa en el punt més alt de la direcció operativa essent liderat per la direcció general de l'empresa.

El Consell Assessor

és un òrgan de govern alternatiu o complementari que pot ser utilitzat per l'empresa per recolzament de la resta d'òrgans de govern en el procés de presa de decisions. El consell assessor estarà format per persones que treballen a l'empresa o assessors externs, amb prou experiència i capacitat com per aportar valor a l'empresa. Aquí hi entrarien experts en producció, logística, economistes, advocats, formadors, consultors etc.

En aquesta etapa és molt convenient tenir present el nivell de professionalització de l'empresa familiar. La professionalització és una necessitat quan l'empresa assoleix una determinada mida facilitant la separació i coordinació dels entorns empresarial i familiar.

La successió en la propietat de la societat

De la mateixa manera que l'empresa té els seus òrgans de govern, la família necessita el seu espai de govern i diàleg per poder-se reunir i decidir sobre les qüestions relatives a la família, els seus negocis i la relació entre la família i l'empresa.

L'avantatge de separar els dos àmbits rau precisament en evitar les intromissions entre ells i no interferir en les decisions del consell d'administració i la direcció de l'empresa. De no fer-ho així, els problemes i fins i tot els costos poden ser importants tant per l'empresa com per la família.



Bàsicament hi ha tres òrgans de govern a la família:

La Reunió Familiar:

És l'estructura més simple d'organització de la família empresària i pot sorgir de manera informal aprofitant qualsevol reunió familiar en la que es poden comunicar els valors culturals que conformen l'activitat empresarial i que suportaran la relació entre els dos àmbits, el familiar i l'empresarial. També és un bon moment per parlar de les expectatives i plans de desenvolupament de l'empresa, la formació dels fills i la seva possible vinculació que puguin tenir amb l'empresa en el futur.

L'assemblea familiar:

A mesura que creix la família, amb interessos a l'empresa o empreses, es van creant diferents branques familiars. Els fills de la família fundadora van creant les seves pròpies famílies. Llavors apareix la necessitat de crear un òrgan on les diferents branques de la família propietària puguin analitzar i discutir sobre la situació de l'empresa. Aquest òrgan és l'assemblea familiar que consisteix en una reunió formal de les diferents branques de la família amb la pretensió que els seus integrants puguin analitzar, discutir i resoldre qüestions estrictament familiars a més de les seves relacions amb l'empresa. Amb això es fomenten els valors de l'empresa i la unió entre les diferents famílies. Aquesta reunió, de caràcter formal s'ha de fer com a mínim anualment convertint-se en un fòrum de comunicació entre la família i l'empresa.



El Consell familiar o comitè de família:

En famílies més complexes pot ser interessant la creació del Consell familiar en el que hi participen membres escollits per l'assemblea familiar en funció de la seva capacitat i representativitat de cada branca familiar. Amb això, es disposa d'un òrgan més operatiu que l'Assemblea, amb menys membres i potser més qualificats que poden treballar en feines específiques com les de la difusió de la història de l'empresa, resolució de conflictes com a òrgan mediador, etc. Per tant l'assemblea esdevé un instrument de planificació organitzativa i estratègica de les vinculacions entre la família i l'empresa o empreses.





10.

Cal tenir unes regles del joc ben clares

La redacció del protocol familiar és un procés que finalitza amb l'acceptació per part dels membres o representants de la família i que pretén reflectir les pautes a seguir en les relacions de la família amb l'empresa i viceversa.

En el protocol es defineixen principis, compromisos, drets i deures constituint una guia sobre el futur de l'empresa per mantenir-la en mans de la família.

Gran part dels apartats d'aquesta guia poden quedar reflectits en el protocol familiar que esdevé un complement perfecte als estatuts de les societats on hi costen temes legals vinculats sobretot a la societat i no a la família.

Òbviament el protocol familiar haurà d'estar acordat i acceptat per tota la família o les seves branques, així esdevindrà un document pràctic i eficient de protecció dels interessos familiars i empresarials.

Conclusions

En aquesta guia s'han definit les diverses passes a seguir en el relleu de l'empresa familiar contemplant el procés des d'un punt de vista ample. Cada empresa, cada família és ben diferent, algunes poden tenir necessitats elevades i altres molt més senzilles, en les no calgui algun dels òrgans dels que s'ha parlat. El que si és cert és que el procés de relleu és quelcom del que s'haurà de parlar tard o d'hora, avui per exemple pot ser un bon dia per plantejar-ho.



Les 10 passes que conté aquesta guia cobreixen els aspectes clau del procés de relleu generacional i ajuden a orientar el camí de la successió tant en la propietat com en la direcció o govern.

Quan abans es comenci i ben preparat i assessorat s'estigui, més probabilitats d'èxit tindrà el procés

No esperis a planificar el relleu generacional amb la família, fés que es familiars s'involucrin incentivant un diàleg en el que el més important serà escoltar les parts. És un projecte de la família.

Si després de llegir aquesta guia tens dubtes sobre alguna de les passes a seguir per fer un relleu generacional a l'empresa familiar o vols fer comentaris o adaptar aquest procés al teu cas, no t'ho pensis més, contacta amb nosaltres, estarem a la teva disposició per donar la resposta al teu cas.

Joan Ramió Vila



Ramió
CONSULTING

WWW.RAMIOCONSULTING.COM