

ABSTRACT

Les empreses familiars són la base de l'economia. Tenen voluntat de continuïtat. Conjuguen dues realitats contradictòries: empresa i família.

El Pla Estratègic de la Família Empresària és el procés mitjançant aquesta documenta d'on ve, on està, on va, perquè i com farà el camí. El realitza la mateixa família; la tasca de l'extern és com la de la llevadora. La base és la comunicació empàtica. S'analitza el DAFO de la família i empresa; si el millor és continuar, vendre o tancar; si es vol ser empresa familiar o família empresària; quines són la missió, visió i valors; que s'espera de l'empresa i que s'està disposat a fer per ella; com afectar i formar als continuadors; professionalitzar els sistemes i estructures; planificar la continuïtat i regular les relacions entre empresa i família.

Existeix una metodologia per la seva elaboració i execució.

PARAULES CLAU: Planificació, Estratègia, Família, Empresa, Continuïtat.

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ.	
a. Importància de l'empresa familiar.	2
b. Dades.	2
c. Característiques de l'empresa familiar.	3
d. Pla Estratègic de l'empresa família i pla estratègic de la família empresària.	4
e. Necessitat del pla estratègic de la família empresària.	4
f. Dificultats per fer el pla estratègic de la família empresària.	5
g. Requisits d'un pla estratègic de la família empresària	6
h. Elaboració del pla estratègic de la família empresària.	6
2. CONTINGUT DEL PLA ESTRATÈGIC DE LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA	
a. DAFO de la família i empresa.	7
b. Continuar? Vendre? Tancar?	8
c. Empresa familiar o família empresària?	9
d. Missió, visió i valors.	9
e. CANVAS.	9
f. Afecció i formació de continuadors.	10
g. Professionalització de sistemes i estructures.	10
h. Planificació de la continuïtat.	11
i. Constitució familiar.	11
3. FASES DEL PLA ESTRATÈGIC DE LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA.	
a. Anàlisi.	13
b. Determinació d'objectius.	13
c. Pla d'acció.	13
d. Execució.	14
4. METODOLOGIA.	14
5. CONCLUSIONS.	19
6. BIBLIOGRAFIA.	20

Planificar no és pensar en les decisions de demà,
sinó en les conseqüències futures de les decisions d'avui.
Peter Druker.

1. INTRODUCCIÓ.

Professionalitzar l'empresa familiar no significa reduir la influència de la família en l'empresa, sinó diferenciar els àmbits d'actuació de l'empresa i de la família evitant la confusió entre els temes familiars i els empresarials. La continuïtat de les empreses familiars suposa gestionar al mateix temps i de manera positiva les necessitats de l'empresa i les de la família. Per a això és necessari realitzar un pla estratègic de l'empresa, i un de la família. La literatura sobre el primer és molt més àmplia que la del segon.

La planificació estratègica va néixer com una branca del pensament militar (Sun Tzu. L'art de la guerra. S. V a dC). Un dels primers en parlar de l'estratègia a l'empresa va ser Igor Ansoff (Corporate Strategy 1965).

a. Importància de l'empresa familiar.

El 88% de les empreses catalanes són familiars, representen el 69% del valor afegit brut i el 76% dels llocs de treball privats.¹ Són, per tant, la base de l'economia, el progrés i el benestar social. Aquests percentatges estan alineats amb la resta del món desenvolupat. A més a més, les empreses familiars són importants pel seu arrelament al territori, per la proximitat dels centres de decisió. Aquesta importància es reflecteix en la directiva europea 94/1096 que estableix la necessitat de protecció fiscal a aquestes, especialment en el procés de relleu a la propietat.

b. Dades.

El 75,3% de les empreses familiars van superar la gran recessió 2008-16, enfront del 67,3% de les no familiars². Les empreses familiars obtenen un 66% de confiança, enfront d'un 56% de les no familiars³. Gasten un 66% més en innovació, obtenen un 22% més de patents⁴. Les empreses familiars tenen un 4,5% de rendibilitat mitjana anual més que les no familiars⁵. La seva antiguitat mitjana és de 33 anys, enfront dels 25 del conjunt de les espanyoles⁶. El 46% d'elles estan en primera generació, el 44% en segona, el 7,4% en tercera i el 2,6% en quarta o més.⁷

Segons dades 2023 referides a mitjanes i grans empreses familiars espanyoles⁸ el 15% tenen pla de formació d'accionistes, el 30% pla d'emprenedoria, el 33% òrgans de govern familiar, el 54% pla estratègic d'empresa formalitzat, al 84% treballà més d'un familiar, el 90% dels CEOs són familiars (33% amb més de 65 anys i 10% dones).

¹ Associació Catalana de l'Empresa Familiar.

² Estudi supervivència empresarial. Pilar Marques UdG.

³ Edelman Trust Barometer 2022.

⁴ EY-IE Center for Family in Business.

⁵ Credit Suisse Research, Refinitiv.

⁶ Informe Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pyme (Faedpyme) 2022.

⁷ Institut d'Empresa Familiar.

⁸ The Family Advisory Board.

Si es considera que la Constitució o Protocol Familiar és una mostra de l'existència d'un PEFE es pot afirmar que el tenen el 11,3% de les empreses espanyoles al 2018, i poc més del 50% de les què pertanyen a la xarxa d'associacions d'empresa familiar.⁹

c. Característiques de l'empresa familiar.

La principal característica diferencial de l'empresa familiar és la coexistència de dos mons contradictoris: l'empresa i la família. La primera cerca la creació de riquesa i ha de regir-se per la meritocràcia; la segona cerca la felicitat de la família i ha de regir-se per l'estima entre els seus integrants. D'aquí es deriven els possibles avantatges i inconvenients d'una empresa pel fet de ser familiar; des del capital pacient fins al nepotisme.

Una de les característiques definitòries d'una empresa com a familiar és la voluntat de continuïtat en la família propietària. Aquest objectiu no pot deixar-se al fruit de la casualitat, sinó que ha de planificar-se, igual que la resta de projectes empresarials: llançament de nous productes, expansió, internacionalització

L'arrelament de l'empresa familiar facilita que a més a més d'objectius econòmics (sense beneficis s'acaba l'empresa) adquireixin major significació els objectius socials de progrés, responsabilitat social corporativa (RSC), crear riquesa a l'entorn i ser referents.

Les empreses, igual que les famílies, poden tenir importants diferents característiques generals en funció del seu entorn cultural o legal. Per exemple, el paper de la dona no és el mateix a Europa que als països de l'Orient Mitjà.

La planificació de la família empresària ha d'anar molt més allà del relleu en la propietat i en la gestió de l'empresa. L'empresa familiar reflecteix els valors de la família propietària i ha d'atendre les seves necessitats. Entre família i empresa hi ha vasos comunicants, s'influeixen mútuament. I aquesta influència no pot deixar-se en mans dels astres, ha de planificar-se.

L'empresa familiar està sotmesa als cicles evolutius del sector, de la pròpia organització, de la família i de cada individu. Les metes del procés de planificació estratègica de la família empresària són:¹⁰

- Assegurar el compromís de la família.
- Desenvolupar uns propietaris professionals.
- Avaluar el potencial estratègic de l'empresa.
- Considerar possibles estratègies empresarials.
- Aprovar definitivament les decisions estratègiques i de reinversió.

⁹ La empresa familiar espanyola. IEF 2023

¹⁰ R.S,Carlock & J.L.Ward

d. Pla estratègic de l'empresa familiar (PEEF) i pla estratègic de la família empresària (PEFE).

El PEFE és el procés mitjançant aquesta documenta d'on ve, on està, on va, perquè i com farà el camí.

El PEEF i el PEFE estan molt interrelacionats, però són dues coses diferents. Podríem dir que són com dues cares de la mateixa moneda. Comparteixen molta metodologia bàsica, començant per la participació dels actors clau, la prospectiva, i la mentalitat oberta. Gairebé podria dir-se que han de realitzar-se de manera paral·lela i interactiva. Fàcilment, es confonen; o, més ben dit, el primer tapa al segon.

El PEEF és molt conegut, encara que la majoria d'empreses no el tenen formalitzat. Se centra en el negoci, començant per la seva missió, visió i valors. Estableix objectius operatius i econòmics. Efectua una important anàlisi de l'entorn utilitzant conegudes tècniques com l'anàlisi PESTEL¹¹ i les forces de PORTER entre d'altres.

El PEFE és el gran desconegut. El seu focus és la família propietària d'una empresa; quina és la seva missió, visió i valors. Fixa si el que uneix a la família és un únic negoci o la voluntat de fer negocis junts. Si fer-ho tots junts o fent podes. Defineix si el millor és continuar amb l'empresa actual, vendre-la o tancar-la. Aborda temes com les estructures de govern de l'empresa i família; la planificació del relleu i la formació dels continuadors com a propietaris responsables. Aclareix quin és el model de relacions entre l'empresa i la família, i estableix quines són les regles de les mateixes.

e. Necessitat del pla estratègic de la família empresària.

Igual que tota empresa té un pla estratègic, encara que només estigui a la ment i sigui "improvisar cada dia"; tota família empresària també té el seu pla estratègic, que potser inconscient i consistir en "demà decidirem". De la mateixa forma que es recomana a tota empresa que formalitzi el seu pla de negoci, explicitant-lo per tal de facilitar la coordinació d'esforços; és convenient que la família propietària posi negre sobre blanc d'on ve, on està, on vol anar i com farà el camí. El gat va dir a Àlícia que si no sabia on volia anar "no importa quin camí segueixis". Sèneca va dir "no hi ha vent favorable per qui no sap on va".

A la primera generació el pla estratègic de l'empresa i de la família solen estar al cap del fundador, a l'empresa de germans aquests han mamat de la mateixa mamella i solen tenir una comunicació ràpida i freqüent (encara que cal recordar que Caïn va matar a Abel) i un pla estratègic verbal; però entre cosins –si no abans– és molt convenient que estigui posat negre sobre blanc.

Intentar fer el pla estratègic de l'empresa sense saber quin és el de la família propietària és construir sobre sorra. El rol de la família empresària té molta influència en la continuïtat del projecte empresarial. Com sigui la família empresària és definitori pel futur de l'empresa familiar. Tots dos plans són paral·lels i interactius. La gran diferència és que el de la família ha de ser a escala generacional, pensant a vint-i-cinc anys vista.

Si una cosa caracteritza a un bon empresari és la planificació. Cal planificar el futur de l'empresa familiar i també el de la família empresària. No es pot planificar el primer sense

11 Anàlisi de l'entorn Polític, Econòmic, Social, Tecnològic, Ecològic i Legal.

el segon. I Això és així perquè hi ha cinc drets inalienables de la família empresària; decidir:¹²

- 1.- Quina mena d'empresa familiar es vol ser: de treball, direcció, govern o inversió. Qui pot ser propietari. Qui pot treballar.
- 2.- Quina estructura es vol tenir per prendre les decisions. Quines decisions es deleguen i quines es reserven. Quines majories són necessàries.
- 3.- Quina política de comunicació es vol tenir. Quina informació es comparteix i amb qui.
- 4.- Quina estratègia de valor es vol com a propietaris en el triangle liquiditat – seguretat - creixement. Que es considera èxit. El destí dels beneficis.
- 5.- Com, quan i a qui efectuar els relleus.

El PEFE permet conèixer la tipologia de les voluntats de continuïtat dins de la família empresària, tenint en compte els interessos individuals i col·lectius; i adoptant els mecanismes econòmics, empresarials, financers, fiscals i jurídics oportuns.

Realitzar un pla estratègic de la família empresària aporta diversos avantatges:

- Assegurar que es té en compte tant els interessos de la família com de l'empresa, reduint el risc de confusió de rols.
- Transmet els valors i la cultura de la família empresària, combatent el gran risc de desafecció dels continuadors.
- Millora la confiança i la comunicació entre els propietaris actuals i futur; i entre l'empresa i la família.
- Facilita la presa de decisions i acords, reduint, per exemple, el risc de bloquejos..
- Aclareix les expectatives sobre que s'espera de l'empresa i que s'està disposat a aportar a ella.
- Redueix el risc de conflictes, o almenys, facilita la seva gestió disminuint intensitat i durada.
- Facilita el procés de relleu i la continuïtat de l'empresa.
- Alinea les visions donant perspectiva a llarg termini.

f. Dificultats per fer el pla estratègic de la família empresària.

La gestió del cada cop més complex dia a dia de l'empresa, deguda en bona part a la híperregulació fragmentada, dificulta la planificació estratègica de la família propietària, i a més a més de forma inversament proporcional a la seva dimensió: quan més petita és l'empresa més difícil és posar les llums llargues.

Les excuses més habituals per no fer un PEFE són:

- Encara soc jove.
- Millor evitar conflictes.
- És una pèrdua de temps.
- No es pot preveure el futur.
- Tenim temes més prioritaris.
- Euro estalviat, euro guanyat.

¹² J Baron & R Lachenauer.

PLA ESTRATÈGIC DE LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA

- Limita la flexibilitat de l'empresa.
- Ja s'ho faran ells quan els hi toqui.
- És per les empreses i famílies grans.
- Pèrdua de drets econòmics o de poder.
- Ja coneixem molt bé el negoci i la família.
- Implica persones alienes a la família empresària.
- Desinterès o dubtes sobre la capacitat de la següent generació.

Posar negre sobre blanc la planificació estratègica de la família empresària pot aixecar polseguera, però també aclarir malentesos que poden ser la llavor de futurs conflictes.

g. Requisits d'un pla estratègic de la família empresària.

Per la continuïtat de la família empresària és necessari encertar la predicció del futur. L'únic cert sobre ell és que serà diferent de com pensem, per tal és recomanable fer prospectiva i escenaris.

A més a més, hi ha una sèrie de condicions de no fracàs:

- Tenir clares i consensuades la missió, visió i valors de la família empresària.
- Fer una anàlisi encertat de les fortaleces i àrees de millora, amenaces i oportunitats, de la família i empresa.
- Explicitar que pot esperar la família i cada un dels seus integrants de l'empresa i que està disposat a fer per ella.
- Establir uns objectius clars i mesurables.
- Executar amb eficàcia els corresponents plans d'acció.
- Tenir bona sort.

h. Elaboració del pla estratègic de la família empresària.

El PEFE ha de ser realitzat per la mateixa família empresària. Els externs podem aportar metodologia, rigor, coneixements, experiències, informació... però és la mateixa família empresària la que ha de fer les reflexions, prendre les decisions i executar-les. Els externs estem de pas, són la família i l'empresa els que queden i hauran d'adaptar-se als canvis no previstos. El paper dels externs és com el de la llevadora en un part; els dolors i conseqüències són de la família.

La família ha d'aportar molta paciència i capacitat d'escolta empàtica. Una gran dificultat que pot haver de superar és la coordinació d'agendes. Quan no tothom treballa a l'empresa les reunions moltes vegades han de ser en caps de setmana, ja que pot ser l'únic moment en què poden coincidir les diferents persones; i això pot suposar un sacrifici personal a curt termini per l'individu i el seu entorn.

Encara que –igual que les persones– totes les famílies i empreses són iguals, cadascuna és única; és important saber que han fet unes altres, però cadascuna ha de confeccionar-se la el seu PEFE a la mida.

La principal eina per al disseny i execució del PEFE és la comunicació sincera i empàtica dels integrants de la família empresària, treballin en l'empresa o no. Empatia vol dir entendre els punts de vista i sentiments dels altres. Els punts de vista i interessos poden ser divergents i tots ells legítims. Un 6 i un 9 són el mateix des de diferent punt de vista. Els que treballen en l'empresa poden estar molt enfocats a la reinversió, els que no

PLA ESTRATÈGIC DE LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA

potser esperen una rendibilitat a llarg termini similar a la del mercat. És necessari que la família s'assegui a parlar de la seva relació present i futura amb l'empresa. I el principal repte per a aconseguir-lo és que tothom sigui conscienciat de la necessitat de fer-ho, i destinar-li temps de qualitat. Les pressions del dia a dia poden restar atenció a una planificació a llarg termini com és la de la continuïtat de la família en el negoci, que fàcilment es pot donar per suposada, i que és una llavor que triga a germinar.

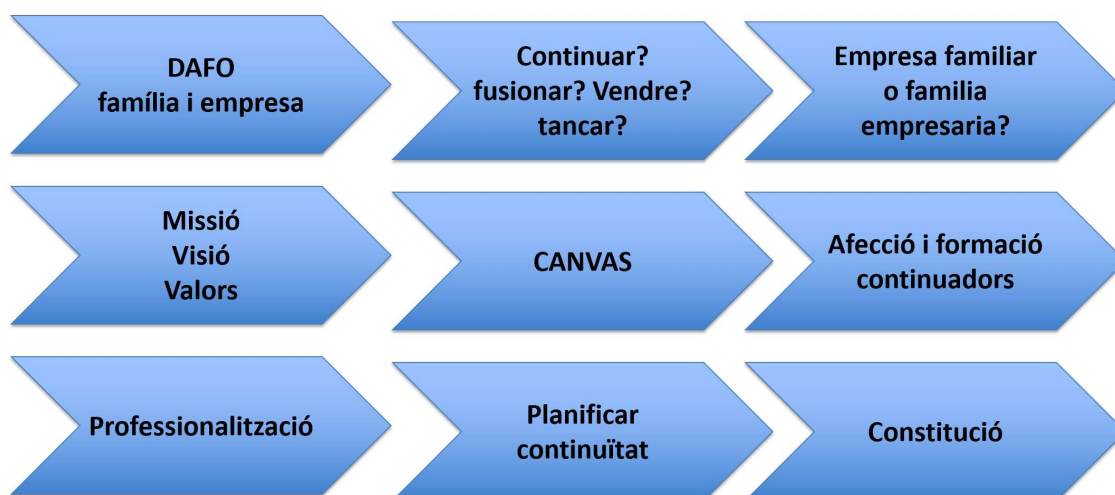
És responsabilitat de la generació precedent i dels seus òrgans de govern empresarials i familiars, que a vegades només són la sobretaula familiar, planificar i executar la continuïtat (o no) de l'empresa familiar. Les decisions poden ser responsabilitat dels predecessors, però s'ha de procurar en el grau del possible la participació més gran possible dels continuadors: el futur serà d'ells.

Quan fer el PEFE? L'abans possible, i preferentment quan tot va bé a l'empresa i a la família.

Un cop la família empresària és conscient de la necessitat de planificar el seu futur ha de fer front a la primera dificultat: determinar qui ha de participar en el procés. Poden haver-hi diferents punts de vista i interessos legítims. Igual que en el PEEF, com més participació més suport, però més dificultat d'elaboració. Cal diferenciar clarament entre participació i decisió. Si la família és molt extensa potser convenient articular la participació mitjançant delegats que representin a totes les branques, generacions i interessos; i que treballin amb subgrups.

Quin paper han de jugar els afegits? Moltes famílies empresàries són partidàries de seguir la recomanació de Don Vito Corleone: "que visquin bé, però al negoci que no entrin"; oblidant la seva influència sobre la parella i descendents. Convé recordar que potser "si no els tens en compte, els tindràs en contra".

2. CONTINGUT DEL PLA ESTRATÈGIC DE LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA.



a. DAFO de la família i empresa.

Els metges abans de receptar diagnostiquen. Abans de prendre cap decisió és necessari definir les fortaleses i àrees de millora internes de la família i de l'empresa –amb relació a altres-, així com les amenaces i oportunitats externes, en temes de negoci, estructura

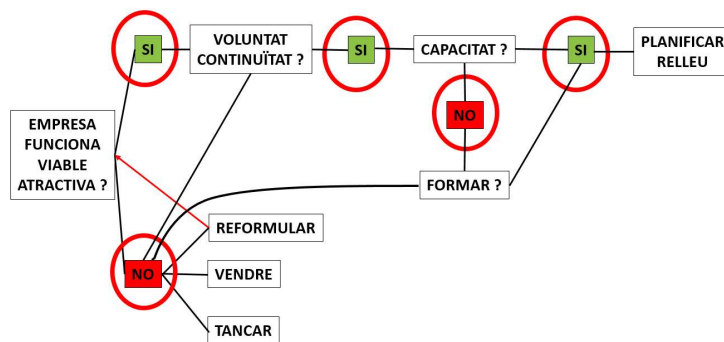
de govern de l'empresa i de la família, comunicació i constitució familiar (normes per a regular les relacions bidireccionals entre l'empresa i la família), entre d'altres.

Per efectuar aquest diagnòstic de forma encertada cal conèixer, entre altres coses, el passat de la família i de l'empresa; quins han sigut els seus principals reptes i com s'han resolt. Quines han sigut les reaccions individuals? Si no s'actua les persones i les famílies tendeixen a repetir els comportaments. Hi ha temes tabú dels quals no es parla?

I cal mirar al futur, perquè el DAFO de la família i de l'empresa s'han de fer pensant en la guerra del demà. Com diuen als fulletons d'inversió "els èxits passats no garanteixen encerts futurs".

b. Continuar? Vendre? Tancar?

Decidir si el més adequat és vendre l'empresa, tancar-la o continuar, és una qüestió que tota família empresària ha de plantejar-se com a mínim un cop a cada generació: al planificar el relleu, per tal de no traspasar un regal enverinat. Perquè continuar és una opció, no una obligació. Per a això cal analitzar la viabilitat actual i futura del negoci, la voluntat lliure i la capacitat dels continuadors.



I en cas de continuar cal decidir si fer-ho tots junts. Les podes poden ser convenientes per a evitar conflictes que està clar són irresolubles o mantenir el dividend per càpita. Aquesta anàlisi pot ser "segons el color del vidre amb què es mira"; la lògica d'un pessimista i d'un optimista poden ser diferents. Un paper de l'assessor extern és aportar objectivitat.

El 7% de les empreses familiars tenen com a prioritari per als pròxims dotze mesos analitzar la venda de l'empresa.¹³ Els motius per vendre l'empresa familiar poden ser molts: aprofitar que els preus estan alts, falta de continuadors capacitats, manca de continuadors interessats, concentració sectorial, recepció d'ofertes, necessitat de recursos, entrada de competidors, caiguda de rendibilitat, altres opcions més rendibles, problemes de salut, canvis legislatius, obsolescència tecnològica, no internacionalització en un mercat que es globalitza.....

Una opció sovint no considerada és la de fusionar-se amb un altra empresa o la incorporació d'un soci financer o estratègic. Els frens per fer-ho solen haver de veure amb la necessitat de professionalitzar la presa de decisions, la rendició de comptes i amb els egos. Se sol preferir ser cap de ratolí que cua de lleó.

¹³ KPMG 2016.

La resposta a la pregunta de si “continuar, vendre, fusionar o tancar” s’ha de fer pensant en la següent generació. És molt probable que les tres últimes opcions les executi de forma més eficaç la generació precedent que la continuadora.

c. Empresa familiar o família empresària?

Decidir si volem ser una empresa familiar o una família empresària. Una cosa és que el negoci uneixi a la família i una altra que la família s'uneixi per a fer negocis. En una empresa familiar fora d'ella cadascun va per lliure, en una família empresària la filosofia és de sempre units en qualsevol negoci. El millor exemple de família empresària és la dels Mulliez, propietaris de Alcampo, Decathlon... En les empreses familiars moltes vegades regna el principi d’“així ho hem fet sempre”, a les famílies empresàries l'emprenedoria es potencia al màxim. Deixant a part motius fiscals, que farà la família si ven l'empresa?

d. Missió, visió i valors.

En cas de continuar s’han d’explicitar i consensuar la missió, la visió i els valors de la família empresària. No tenen perquè ser els mateixos de l'empresa, si bé han d’estar alineats.

- Missió: Per què continuem junts més enllà de per motius econòmics o fiscals?
- Visió: Com veiem l'empresa, la família i les seves relacions dins d'una generació?
- Valors: Quins són els criteris que tindrem en compte per a les decisions realment importants, com pot ser una greu crisi o una oferta de compra irresistible?

La missió, visió i valors són com la brúixola que ajuda a mantenir el nord quan s’han de prendre decisions o sortir del camí previst. Podríem dir que són un element essencial del llegat, iniciat pels fundadors i actualitzat per cada nova generació amb l'objectiu de traspasar enfortit a la següent.

e. Canvas.

Determinar que espera la família i cada un dels seus integrants de l'empresa i que està disposada a aportar la família i cada un dels seus membres a l'empresa. Cal consensuar-ho entre els diferents integrants de la família empresària, treballin a l'empresa o no, accionistes i no.

L'aplicació de la metodologia Canvas d’Alexandre Osterwalder i Yves Pigneur per definir el model de relacions bidireccionals entre la família i l'empresa va ser iniciada per Salvatore Tomaselli. La principal peculiaritat d'aquesta adaptació és que els integrants de la família empresària poden ser al mateix temps beneficiaris i socis clau.

És recomanable fer un Canvas actual i un altre futur, o per generacions; i després comparar-los.

Al ser intuïtiu i visual el Canvas facilita la participació dels més allunyats de l'empresa; però té el risc de simplificar en excés una dinàmica tan complexa com la de la família empresària.

f. Afecció i formació de continuadors.

Planificar l'afectació dels continuadors, respectant la seva llibertat per a la presa de decisions responsables. És difícil estimar el que no es coneix. Igual que es planifica i executa el "engagement" dels clients i consumidors, i la implicació dels col·laboradors per a l'èxit del projecte empresarial; el mateix cal fer amb els continuadors si volem aconseguir l'afectació dels futurs accionistes. Tal vegada no treballen ni dirigeixin l'empresa, però per què voldran continuar sent propietaris? L'afectació és una llavor que es planta en edat primerenca.

Cal formar als continuadors com a propietaris responsables, conscients dels seus drets i obligacions. Han d'entendre que és un negoci, com és el nostre i quines són les especificitats de l'empresa familiar com a tal. Els predecessors no sempre som els millors formadors; no és el mateix saber portar un negoci que saber formar als continuadors. La relació matern/patern – filial pot dificultar la formació com a propietaris responsables. S'ha de dissenyar un pla de formació general i un específic en funció de les característiques individuals de cada persona.

g. Professionalització de sistemes i estructures.

A mesura que augmenta la complexitat de l'empresa (dimensió, nombre de productes i mercats....) i de la família (nombre de persones, distància física...) augmenta el risc estructural i cal professionalitzar els sistemes de gestió (pla estratègic, pressupost, quadre de comandament) i decisió, i les estructures de direcció (comitè de direcció) i govern de l'empresa (consell d'administració o assessor) i de la família (assemblea i consell de família, family office).

La presència de familiars no ha d'impedir que els processos i la presa de decisions siguin professionals. És del màxim interès de la família que així sigui, per a garantir al màxim la continuïtat del negoci i la protecció del patrimoni familiar. El pitjor és tractar a l'empresa com a la família.

Només el 5% de les empreses familiars tenen consell d'administració. El 69% sense dones, el 57% sense menors de 40 anys i el 36% sense externs¹⁴. Només el 4% tenen consell de família formalment constituït, i el 24% ho tenen de manera informal¹⁵.

La presència d'externs independents als òrgans de govern de la família i de l'empresa ajuda al seu funcionament professional. Convé que aquests independents siguin diferents a cada òrgan, per tenir clar quin és el que està reunit en cada moment, ja que els membres familiars solen tenir rols múltiples. Aquesta possible presència pot estar condicionada, igual que a la direcció, per la mida de l'empresa.

La determinació dels perfils necessaris per a cada lloc és un requisit previ a la selecció de candidats. Per garantir al màxim la continuïtat de l'empresa familiar és necessari establir uns processos de selecció i promoció amb criteris professionals, evitant el nepotisme. També és oportú que el sistema retributiu sigui de mercat i evitant l'igualitarisme entre els familiars.

¹⁴ PwC's 11th Global Family Business Survey 2022.

¹⁵ Amat 1997.

h. Planificació de la continuïtat.

En tota empresa, i més en les familiars, és clau planificar el relleu en els llocs més sensibles i en la propietat. Les dues principals diferències del relleu en les empreses familiars són que és menys freqüent, perquè les posicions solen ser més duradores, i que la presència dels sentiments és més elevada. El 74% de les empreses familiars no tenen fixada edat de sortida dels familiars.¹⁶

El 30% de les empreses familiars no tenen planificat el relleu, el 43% ho tenen sense assessorament i el 27% amb¹⁷. La principal causa de fracàs dels processos de relleu és la falta de comunicació en la família (60% dels casos)¹⁸.

La planificació de la continuïtat és un 4x4, perquè hi ha quatre relleus i quatre tipus d'actors. S'han de planificar quatre relleus: a la direcció, al govern, i a la propietat de l'empresa i al lideratge de la família. Aquest últim és el més difícil de tots, ja que requereix "autoritats". En la generació fundadora els quatre rols solen coincidir en la mateixa persona, i per això si no hi ha planificació es tendeix a repetir comportaments. L'empresa de germans o cosins no és la mateixa que del fundador; el que val com forma d'informar i decidir per una generació pot no ser el més adequat per la següent.

A la planificació de la continuïtat intervenen quatre tipus d'actors:

- Els predecessors. J.Sonnenfeld els va classificar en:
 - o Monarques: moren en les botes posades.
 - o Generals: se'n van per tornar com a salvadors.
 - o Governadors: s'obliden totalment de l'empresa.
 - o Ambaixadors: fan un pas al costat, estant disponibles per a quan se'ls requereix.

Els més habituals són els dos primer, perquè coincideixen més amb el caràcter fort dels fundadors, i la majoria d'empreses familiars estan en primera generació.

- L'empresa: les habilitats i estils de predecessors i continuadors probablement són diferents i sigui convenient reformar alguns equips, estructures o sistemes.
- La família: no és el mateix una empresa de fundador que de cosins. Quin paper jugaran les parelles?
- Els continuadors: són molts o pocs? Implicats o passius?

La planificació de la continuïtat també requereix altres planificacions:

- Patrimonial-financera: quins béns hi ha al patrimoni? Quina és la concentració de risc? Quina és la liquiditat?
- Fiscal: s'estan complint i compliran els requisits per gaudir dels beneficis fiscals de l'empresa familiar? Quin serà el cost de la transmissió de la propietat?

i. Constitució familiar.

Finalment, i no menys important: la regulació de la relació bidireccional entre empresa i família. Es pot plasmar en una constitució o protocol familiar, però l'important no és tant el document en si com el procés d'elaboració. Ha de ser un procés participatiu. Pot significar obrir realment la capsa de Pandora, poden ressorgir conflictes adormits o

¹⁶ Dada pròpia a partir de 247 diagnòstics de famílies empresàries.

¹⁷ Gimeno Sandig y Coma Cros Raventós, 2010

¹⁸ Roy Williams & Vic Preisser

aparèixer de nous. Però més val una explosió controlada que imprevista. És la fase en la qual la família empresària adquireix compromisos d'obligat compliment. Perquè ho siguin també per a tercers no signants hauran de traslladar-se de la forma jurídica oportuna als estatuts de la societat, testaments, pactes successoris, capitulacions matrimonials i registres de la propietat els acords que correspongui. Indirectament afecta a tota la família i a l'empresa.

Les qüestions poden ser molt variades i la regulació també, "per a gustos colors". Es pot agrupar sota tres temàtiques:

- Empresa: qui pot ser soci, tipus d'accions, majories, dividends, liquiditat, valoració.....
- Família: òrgans de govern, formació, incorporació, relleu, capitulacions, representació, codi de conducta, emprenedoria
- Procedimental: implementació, sancions per incompliment, resolució de conflictes, revisió

Cada família empresària ha de decidir quins temes regula i en quin sentit; el que pot ser bo per a una família pot ser contraproductiu per una altra. La realitat pot fer que, a l'hora de la veritat, el regulat no sigui el més adequat, per això és necessari que la constitució familiar sigui un tema habitual de conversa sincera.

L'element clau del contingut de la constitució és el dret de sortida. L'empresa familiar no pot ser una gavià daurada de la que algun integrant vol sortir i no pot fer-ho. Cal trobar mecanismes justos pel que se'n va i viables per a l'empresa; tenint en compte que l'escenari micro i macro econòmic del moment en què es realitza la sortida pot ser molt diferent al del moment en què es va fer el pacte.

Només el 10% de les famílies empresàries tenen constitució familiar, i el 75% la consideren totalment innecessària. Tenen el 55% de les membres d'associacions d'empresa familiar¹⁹. De les que en tenen el 53% és principalment d'aspectes patrimonials, prestant poca atenció a la gestió i relleu²⁰.

La constitució familiar ha de ser un document viu, que s'ha d'actualitzar de forma periòdica. En ella la família empresària fixa les seves línies bàsiques respecte als ja comentats drets inalienables de la família empresari: el model d'empresa familiar, l'estructura de govern, l'estratègia de comunicació, l'estratègia de valor i el relleu..

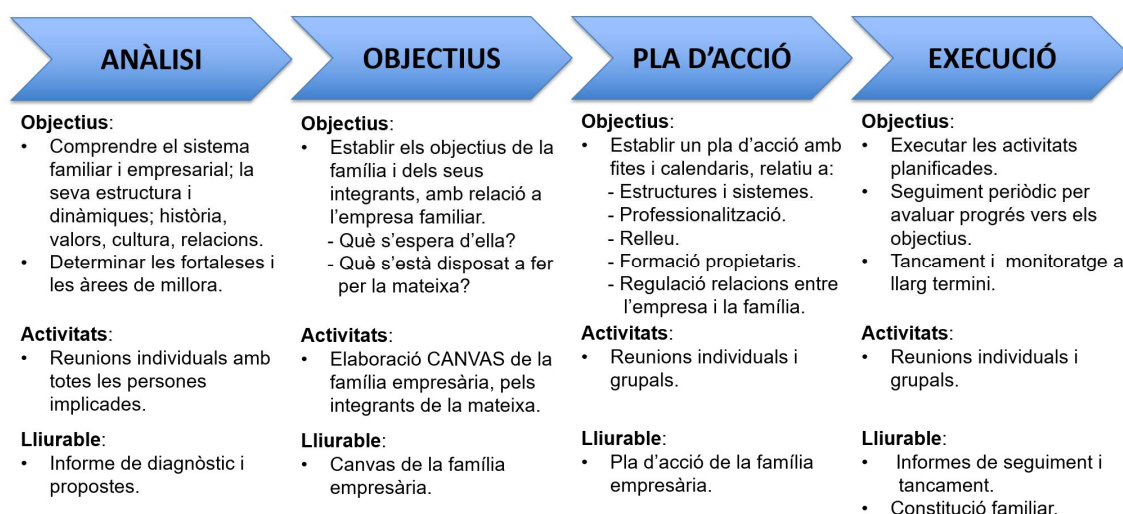
La Constitució de la Família Empresària pot ser la Bíblia en vers, o quatre fulls. És fonamental que el seu contingut sigui comprensible pels seus signants, evitant situacions com la de què "la part contractant de la primera part serà considerada com la part contractant de la primera part" de Grouxo Marx a "Una nit a l'òpera".

La constitució no garanteix per se la cohesió familiar, cada dia més difícil per la creixent diversitat i dispersió de la família. La cohesió depèn de l'existència d'una missió, visió i valors de la família empresària compartits.

¹⁹ Sigma 2 per IEF 2022

²⁰ Gimeno i Baulenas

3. FASES DEL PLA ESTRATÈGIC DE LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA.



a. Anàlisi.

Consisteix bàsicament en:

- La ja comentada anàlisi DAFO de l'empresa i família.
- Avaluació de la cohesió i adaptabilitat familiar.
- Creació del Genograma de la família empresarial.
- Creació del Cronograma de la família empresarial.
- Avaluació dels rols a desenvolupar per cada integrant de la família.

És important conèixer la realitat total, no només versions d'aquesta. Cal evitar confondre símptomes amb causes, i evitar caure en el parany de prestar més atenció a les àrees de millora que a les fortaleces.

És convenient cercar bones pràctiques i analitzar causes de fracàs, tenint sempre en compte que cada família empresarial requereix les seves solucions a mida.

b. Determinació d'objectius.

La família empresarial ha d'establir els seus objectius respecte a ell mateix i a l'empresa. S'utilitza l'anglicisme SMART per indicar que els objectius han de ser eSpecífics, Mesurables, Assolibles, Rellevants i Temporals. Per cada objectiu s'han d'establir els corresponents Indicadors Claus de Rendiment.

Entre els objectius han d'estar els d'estructura de propietat, govern i direcció de l'empresa. A part dels objectius econòmics i empresarials, la família i els seus integrants poden tenir molt possiblement objectius emocionals que també cal considerar.

c. Pla d'acció.

El primer és comprovar que realment s'ha establert el pla d'acció, perquè pot passar que s'ha fixat l'objectiu sense determinar qui és el responsable d'assolir-lo, els mitjans necessaris, les accions a executar i de les fites i calendari que permetin controlar que es va pel camí i al ritme correcte.

PLA ESTRATÈGIC DE LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA

FASE	TEMA	RESPONSABLE	FITES	CALENDARI	MITJANS	OBSERVACIONS
I.	DAFO família i empresa.					
II.	Perque ser Família Empresària?					
	• Continuar, vendre o tancar?					
	• TotS junts?					
III.	Empresa Familiar o Família Empresària?					
IV.	Missió, visió, valors.					
V.	Relacions bidireccionals, presents i futures, E-F					
VI.	Afecció i formació continuadors.					
VII.	Professionalització persones, estructures i sistemes.					
VIII.	Planificació continuïtat.					
IX.	Regular relaciones bidireccionals E<>F (Constitució)					

El segon pas és assegurar-se que les persones implicades saben quines són les prioritats i que disposen de les capacitats i coneixements suficients.

Tot pla d'acció ha de tenir els corresponents plans de contingència per "imprevistos", que la Covid ens ha recordat existeixen, en temes d'impacte greu.

d. Execució.

El pla és fonamental, l'execució essencial. Un bon pla mal executat porta al fracàs, un mal pla ben executat pot portar a l'èxit. El paper i el PowerPoint ho aguanten tot.

El no seguiment és la principal causa que les coses previstes no succeeixin. De forma periòdica prefixada s'ha de revisar que s'estan assolint les fites previstes. S'ha de donar explicació de les desviacions, i en el seu cas determinar els plans correctors. La desviació pot ser causada no per l'execució sinó per errors d'assumpció o canvis en l'entorn. En aquests casos potser és necessari modificar l'objectiu o el pla d'acció.

METODOLOGIA

L'elaboració del PEFE és un procés participatiu liderat per la mateixa família; en el que aquesta marca el ritme per arribar a consensos. El calendari planificat pot veure's molt afectat. La duració del procés pot dependre del nombre d'intervinents i de la facilitat per arribar a acords. Hi ha processos que com el Guadiana, apareixen i desapareixen. A l'empresa sol haver-hi algú amb poder que pot marcar les prioritats dels intervinents; a la família empresària pot haver-hi molt poder compartit i manca d'"autoritas".

El facilitador utilitza diferents eines:

- Entrevistes individuals.** Principalment en la fase d'anàlisi. La recomanació és una primera ronda d'entrevistes amb guió previ comú, i una segona ronda amb guió personalitzat. Les reunions individuals dificulten el necessari treball en equip de la família empresària.

Les entrevistes individuals serveixen, a més a més de per recollir informació, per avaluar el compromís amb l'empresa familiar; així com per una primera anàlisi de la cohesió i adaptabilitat familiar. L'objectiu és donar, mitjançant la creació d'un clima de confiança, l'oportunitat d'expressar lliurement sentiments i interessos que puguin estar ocults. Permeten obtenir una visió conjunta de les múltiples facetes i

PLA ESTRATÈGIC DE LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA

perspectives de la realitat de la família empresària; i en base al seu reconeixement construir un projecte comú (o no).

El guió previ serveix fonamentalment per què l'entrevistat "escalfi motors". L'entrevista s'ha d'enfocar com a no estandarditzada, amb preguntes obertes, de retroalimentació i indagatòries en funció de les respostes. L'ordre de les preguntes i el seu contingut és un guió flexible.

b. **Qüestionaris** quantitatius i qualitius. Les temàtiques principals són:

1. Missió, visió i valors de la família.
2. Objectius empresarials.
3. Govern i estructura.
 - i. Professionalitat.
4. Planificació del relleu.
5. Participació familiar.
6. Riscos i reptes.
7. Propietat.
8. Formació de continuadors.
9. Planificació financera.
10. Impacte i responsabilitat social.
11. Emprenedoria.
12. Família Empresària.
13. Plans d'acció.

c. **Informe** de diagnòstic, amb reflexions i recomanacions alternatives.

d. **CANVAS** per definir el model de relacions entre la família i l'empresa.

FAMÍLIA COM CONTRIBUÏDORA			FAMÍLIA COM BENEFICIÀRIA	
6.- Contribuïdors Clau Quin paper té la F a l'E? Quins membres són o seran clau?  Quin rol desenvoluparà? - Educador - Treballador - Govern - Direcció - Gestió emocional - Ambaixador - Innovador - <i>NOTA:</i> - Quins valors aporta la família a l'empresa? - Quines necessitats de l'empresa ajuda la família a satisfer? - Que guanya l'empresa sent familiar? - Que fa que els col·laboradors no familiars ens escullen?	7.- Activitats clau per satisfer la PdV  Activitats i processos mitjançant els que la F aporta els recursos. Quines activitats necessita la pdv de la F? - Formació - Pensament estratègic - Regles - Fòrums - Constitució FE - 8.- Recursos Clau amb els que la F contribueix FINANCERS: Capital, Crèdit, Avals..... NO FINANCERS - Unitat - Compromís - Professionalització - Competència - Capital emocional - Capital social - Lligat - Emprenedoria - Relacions	2.- Proposta Valor Que fa que els membres de la família vulguin continuar sent propietaris?  - Quin valor ofereix l'E al membres de la F? - Quines necessitats de la F ajuda l'E a satisfer? - Quins guanys generarà l'E pels membres de la F? - Que fa que un integrant de la F sigui feliç per el fet de ser membre de la FE? - Quins beneficis ofereix l'E a cada segment de la F? - Que fa l'E per satisfer les expectatives legítimes de la F? - Quins son els valors clau de la FE?	4-Relacions familiars Com las cuidem i enfortim?  - Comunicació - Inclusió - Participació - Representació - Informació - Veu - Vot - Prevenció conflictes 3- Canals a través dels que proporcionem els beneficis  Quins beneficis específics oferim a cada un dels diferents segments en - Retorn financer - Oportunitats - Capital social - Capital emocional - Status social - Lligat -	1.- Beneficiaris Quins són els segments de familiars?   - Joan - Maria - 25 anys vista? Quines necessitats de cada segment específic volem ajudar a satisfer? Quines avantatges volem generar per cada segment?
9.- Pressupost Familiar Quin es el cots de les activitats familiars clau? Quin es el cots dels recursos familiars? Quin es el cost de mantenir les relacions familiars			5.- Indicadors Clau Compliment Quins son els ICC per assolir la missió de la família empresària?	

e. **Reunions grupals.** Han de ser la base de la planificació, ja que és la família en el seu conjunt la que ha d'elaborar-la i executar-la. Les reunions individuals han de ser l'excepció. Les reunions grupals són indispensables perquè la família elabori els consensos necessaris per a construir el seu futur. Poden requerir molta paciència, especialment pels familiars que puguin estar a la direcció de l'empresa, probablement més acostumats a manar que a tractar amb "iguals".

- Una inicial, amb tots els participants i afectats, per explicar el procés i la metodologia. És important fixar els límits de la intervenció –deixant clar el no inclòs-, explicar el rol de l'extern i marcar els límits de la confidencialitat. Aquesta reunió és important perquè la família ha d'assumir que és ella en conjunt la que ha d'acostumar-se a parlar i gestionar de forma oberta i professional la seva relació amb ocasió de l'empresa.
- Una per posar en comú l'informe de diagnòstic.
- Intermèdies. En funció de la dimensió de la família pot ser necessari subdividir perquè siguin operatives, i convenient que en funció de la temàtica siguin per branques, generacions o.....
- Una final per resumir el fet i assolit, i per determinar en quin grau la família creu que ha complert els objectius del procés de planificació estratègica.

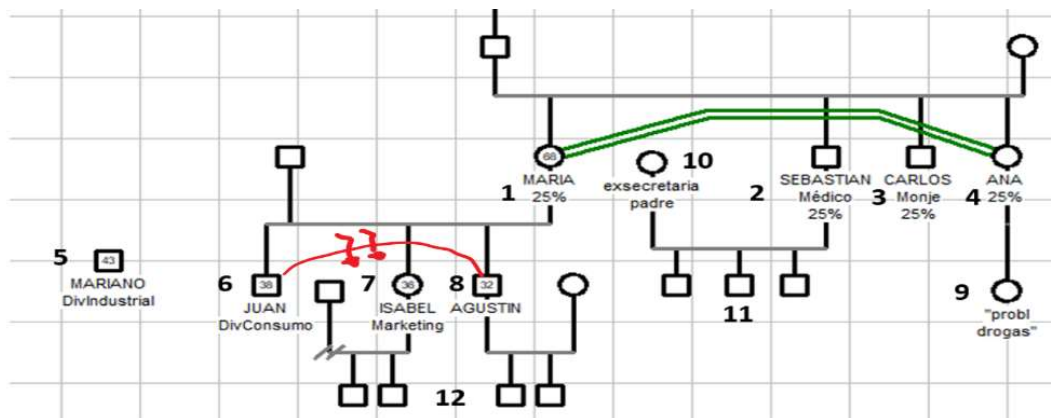
Cada reunió individual i grupal ha de ser precedida de la documentació adequada, lliurada amb antelació suficient; i seguida del corresponent memoràndum. Un repte és que tots els integrants de la família arribin a les reunions amb "els deures fets". A tal efecte l'espai entre reunions és convenient que sigui mínim d'una setmana per les individuals amb la mateixa persona, i de dues setmanes per les del mateix grup.

Les reunions no han de durar més de tres hores, per la llei del rendiment decreixent; i, en el seu cas, cada hora s'ha de fer una pausa per fer circular i oxigenar la sang. Els mòbils han d'estar en "avió".

Convé donar lectura conjunta als documents per tal d'aclarir possibles dubtes. Aclariments que potser oportú fer constar a peu de pàgina.

Altres eines imprescindibles per comprendre a la família empresària i poder-la ajudar a dissenyar i executar el seu PEFE són:

1. **El genograma:** representació visual de la família empresària actual i precedent, en la que consta les dades essencials de cada membre, i les relacions entre ells.

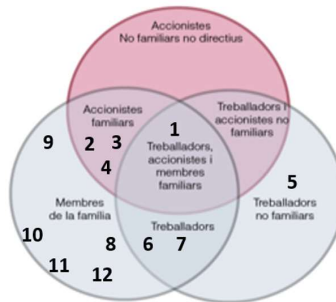


PLA ESTRATÈGIC DE LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA

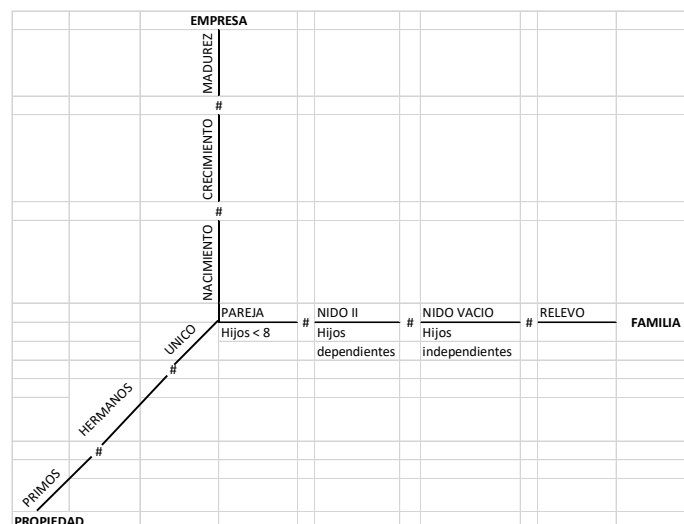
Cada família és un sistema, amb les seves normes, relacions, límits....; el genograma ajuda a visualitzar-les. La sistèmica familiar és una branca de la psicologia que ha de tenir-se com a guia en la confecció del PEEF, perquè ajuda a entendre les evolutives dinàmiques familiars.

A la reunió inicial es pot explicar com dibuixar els trets bàsic d'un genograma i demanar que cada un porti el seu dibuixat a la primera reunió individual. Pot servir per analitzar com veu cada un la família. Una reunió global per que cada un expliqui les diferències pot ajudar a que la família agafi visió global empàtica.

2. **FACES** (Family Adaptability and Cohesion Evaluation Scales)²¹, per mesurar l'adaptabilitat i cohesió de les relacions familiars, el que ajuda a entendre i preveure la dinàmica familiar davant els desafiaments.
3. Els tres cercles.²² A l'empresa familiar hi ha tres cercles d'interès legítims: empresa, propietat i família; i tenen interseccions. Representar la posició de cada membre de la família en ells ajuda a entendre els punts de vista.



4. **La dinàmica dels cercles:**²³ empresa, propietat i família són tres realitats dinàmiques. La família empresària ha de ser conscient d'en quina etapa es troba en cada una d'elles, perquè els reptes de les mateixes i dels canvis d'etapa són bastant previsibles.



5. **El Cronograma** dels principals esdeveniments passats de la família i empresa.

²¹ David H Olson.

²² John Davis y Renato Tagiuri (Harvard 1982).

²³ Gersick, Lansberg & Davis (1997).

6. **TEQ** (Escala de Empatia de Toronto)²⁴, per mesurar la empatia de cada integrant de la família empresària, una de les característiques més importants per a una comunicació eficaç.
7. **DISC**.²⁵ Cada persona tenim un estil de comportament (Dominància, Influència, eStabilitat, Consciència), en funció de dos eixos (racional/emocional i introvertit/extravertit), que pot variar en funció de l'entorn. Que els integrants de la família empresària els coneguin i comparteixin ajuda a millorar la seva comunicació y en conseqüència la dinàmica i cohesió familiar.
8. **El quadre d'edats**: el cicle de vida personal fa evolucionar els interessos i punts de vista. Aquell intrèpid emprenedor de 30 anys es pot convertir en un conservador recalcitrant als 80. Fer un quadre amb les edats actuals i futures dels integrants de la família empresària ajuda a fer que aquesta ho visualitzi i a què comenci a pensar en el futur.

	2024	2030	2040	2050	2060
MARIA	68	74	84	94	104
JOAN	38	44	54	64	74
ISABEL	36	42	52	62	72
AGUSTÍ	32	38	48	58	68
Fill 1 Isabel	6	12	22	32	42
Fill 2 Isabel	4	10	20	30	40
Fill 1 Agustí	4	10	20	30	40
Fill 2 Agustí	2	8	18	28	38
Fill Joan	-	0?	10	20	30

Varis:

La labor de l'assessor extern en el procés de planificació ha de ser de síntesi, aportant objectivitat i respectant tots els interessos i punts de vista; acompanyada per reflexions que obrin la ment a la família empresària i recomanacions alternatives davant de les quals hagin de prendre postura.

Coordinador d'agendes. És recomanable que la família anomeni un responsable intern de logística, per coordinar agendes, reservar sales... Preferentment algú de la següent generació, sense poder però amb autoritat. Si la família empresària no és capaç de nomenar-lo i obeir-lo tenim un indicador avançat.

La intervenció de assessors fiscals i jurídics pot ser adequada, sent la recomanació que sigui el més retardada possible –però abans del final-, ja que és la família la que ha de decidir que vol fer, i després els especialistes donar forma al com.

La intervenció de mediadors o especialistes en resolució de conflictes familiars pot ser adequada si el nivell d'enfrontament es tòxic.

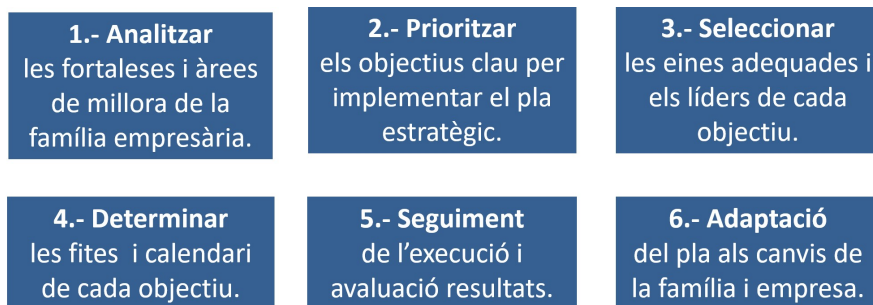
Finalment, i no menys important, l'escolta activa i l'atenció al llenguatge no verbal dels participants en el procés d'elaboració del PEFE és fonamental. Durant les reunions s'han de deixar espais de silenci.

²⁴ Spreng (2009)

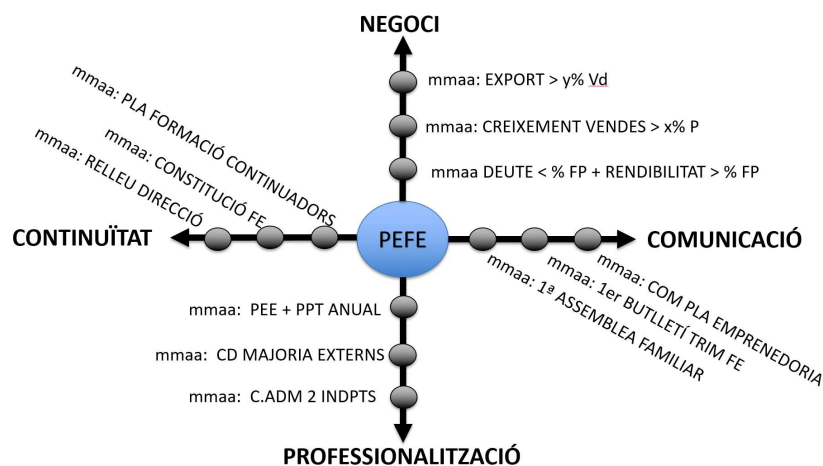
²⁵ John Geier

CONCLUSIONS.

L'empresa familiar es professionalitza professionalitzant a la família empresària.



El PEFE ha de poder-se resumir en un sol full, com a l'exemple següent, per tal de facilitar la comprensió i seguiment del mateix pels no directament implicats en la seva execució.



La planificació estratègica és la forma menys dolenta d'aportar claredat en el camí per assolir l'objectiu de continuïtat de l'empresa familiar. Ha de fer front als cada cop més ràpids i radicals canvis. El PEFE és tan sols una eina per afrontar-los millor. La família, i l'empresa, han de ser flexibles. La continuïtat de l'empresa familiar és una qüestió generacional, de dècades. Haurà de superar anys de vaques grasses i de primes. Els interessos i punts de vista poden ser divergents; el PEFE ajuda a entendre'ls i coordinar-los.

En el procés d'elaboració del PEFE l'extern pot rebre moltes confessions d'empresa, família o persona, i això obliga a estar atent al deure de confidencialitat. L'extern ha d'aportar metodologia i rigor.

Amb el PEFE la família empresària fa el full de ruta per arribar al port de destí. La realitat segurament tindrà més alts i baixos dels prevists. La missió, visió i valors de la família empresària serviran de brúixola per superar-los.

És il·lusori pensar que l'elaboració del PEFE solucionarà tots els reptes de la família empresària. A més a més, és possible que sorgeixin conflictes durant la seva elaboració o implementació; però si s'ha creat un clima sincer de diàleg les solucions poden ser més ràpides i efectives. El PEFE és una eina que ajuda a la felicitat de la família i a la continuïtat empresarial. És una metodologia que ajuda les famílies empresàries a posar negre sobre blanc el seu procés de reflexió sobre el seu futur i el de l'empresa.

Encara que s'ha procurat presentar el PEFE amb continguts i fases clarament separades, i una metodologia; la realitat sol ser com la sobrassada, en la que la carn, greix i pimentó estan mesclats de forma inseparable.

Planificar no garanteix la felicitat,
però augmenta la seva probabilitat.

Jordi Tarragona
jordi@bowfc.com

BIBLIOGRAFIA

La planificación estratégica de la familia empresaria. R.Carlock & J.L Ward. Ed Deusto.

Gestión de la empresa familiar. Josh Baron & Rob Lachenauer. Ed.Profit.

Ángeles y Demonios de a familia empresaria. Jordi Tarragona. Ed Profit.

ESPAI DESTINAT A QUÈ EL LECTOR PUGUI AFEGIR LES SERVES REFLEXIONS: