

Empresa Familiar

Guia per a l'elaboració d'un Pla de successió familiar

ACCIO
Competitivitat per l'empresa

 Generalitat
de Catalunya

 enterprise
europe
network

Apropem Europa a la teva empresa

Guia per a l'elaboració d'un Pla de successió familiar

Octubre 2011



Avís legal:

Aquesta obra està subjecta a la llicència Reconeixement-No Comercial-Compartir-Igual 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial. La creació d'obres derivades també està permesa sempre que es difonguin amb la mateixa llicència. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/deed.ca>

© Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Ocupació
Agència de Suport a l'Empresa Catalana, ACC1Ó

ACC1Ó
Passeig de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
www.acc10.cat

Autors: Modest Guinjoan i Josep Maria Llaurador
Coordinació i edició: Anna Peña i Ignasi Estruch del Servei d'Estratègia empresarial d'ACC1Ó
Edició i disseny: el Tinter, SAL
Producció: El Tinter, SAL

1a edició: octubre de 2011

ÍNDEX

Introducció

1	Necessitat i avantatges d'un Pla de successió	9
1.1	Introducció	10
1.2	Els sistemes de l'empresa familiar	11
1.3	Definició de Pla de successió	12
1.4	Per què cal planificar la successió?	13
1.5	Fases d'un Pla de successió	15
1.6	Els actors de la successió	17
1.7	Quan cal fer el Pla de successió?	18
1.8	Costos del Pla de successió	20
1.9	Aplicacions	22
2	Per on començar?	25
2.1	Introducció	26
2.2	L'empresa en el seu entorn de mercat	28
2.3	La propietat	29
2.4	La direcció / gestió	31
2.5	La família	34
2.6	Els escenaris possibles de la successió	37
2.7	L'elecció de l'escenari de la successió	41
2.8	Aplicacions	43
3	Contingut d'un Pla de successió	45
3.1	Introducció	46
3.2	Definició del perfil ideal del successor	48
3.3	Comparació del perfil ideal amb el del successor	50
3.4	La preparació del successor	52
3.5	La decisió final sobre el candidat a una gerència única	61
3.6	La preparació en gerències compartides	64
3.7	Preparació dels propietaris	66
3.8	Traspàs de la direcció i de la propietat	68
3.9	La retirada del succeït	73
3.10	Òrgans de govern	76
3.11	Aplicacions	78
4	Ampliació i seguiment del Pla de successió	85
4.1	Introducció	86
4.2	Formalització del Pla	87
4.3	Comunicació del Pla	88
4.4	Seguiment de l'aplicació del Pla	90
4.5	Desviacions i correccions del Pla	91
4.6	Aplicacions	94
5	Conclusions	96
6	Annex	97



INTRODUCCIÓ

L'objectiu de la guia és facilitar una eina pràctica, propera i senzilla per dissenyar i implementar un Pla de successió en l'empresa familiar.

En observar el teixit empresarial de Catalunya veiem com les 2/3 parts de les empreses són pimes familiars que s'enfrontaran amb el repte de la successió familiar. A través d'aquesta guia ACC10 pretén:

- Ajudar les pimes catalanes a millorar la forma de preparar el canvi generacional.
- Aportar recomanacions pràctiques sobre els factors clau d'èxit i els errors més habituals en aquest tipus de processos.
- Donar a conèixer exemples d'empreses que ja han passat per aquest procés.
- Complementar la resta de programes i iniciatives de suport i reforç de la competitivitat de la pime catalana.

Com utilitzar la guia

Per utilitzar la guia de forma eficient, es recomana consultar la guia de forma integral o per capítols, segons interès. L'annex conté un resum amb els passos més importants.

Aquesta guia conté casos pràctics d'empreses reals que han portat a terme un procés de successió familiar. Aquestes empreses han volgut mantenir expressament el seu anonimats.

1

Necessitat i avantatges d'un Pla de successió

- 1.1** Introducció
- 1.2** Els sistemes de l'empresa familiar
- 1.3** Definició del Pla de successió
- 1.4** Per què cal planificar la successió?
- 1.5** Fases d'un Pla de successió
- 1.6** Els actors de la successió
- 1.7** Quan cal fer el Pla de successió?
- 1.8** Costos del Pla de successió
- 1.9** Aplicacions



1.1 INTRODUCCIÓ

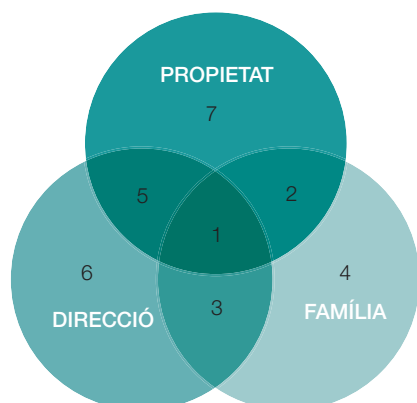
La successió és un fet excepcional que els empresaris familiars han d'abordar una vegada a la seva vida des del rol de succeïts. Perquè és excepcional i perquè en depèn la continuïtat de l'empresa és crític fer-la bé. Cal agafar la gestió de la successió com una inversió d'alta rendibilitat potencial: l'empresa en pot sortir reforçada, els successors donaran continuïtat al projecte empresarial del succeït i aquest veurà que la seva obra no s'acaba quan es retira.

La successió en les empreses familiars consisteix en un procés necessari i natural. No tothom és prou conscient de la importància que té per al futur de l'empresa una correcta cessió de l'empresa a la generació següent. En aquest capítol inicial sabrem en què es fonamenta la necessitat de planificar-la i els avantatges que presenta respecte a no fer-ho, i donarem resposta a preguntes com les següents:

- **Què fa les empreses familiars diferents de les altres?**
- **Quins avantatges té planificar la successió?**
- **Què és un Pla de successió?**
- **De quines fases consta?**
- **Qui ha de desenvolupar-lo i qui ha de participar-hi?**
- **Quin és el moment adequat per endegar-lo?**
- **Quins costos pot suposar dur-lo a terme?**

1.2 ELS SISTEMES DE L'EMPRESA FAMILIAR

Si un empresari o els membres d'una empresa familiar es plantegen planificar la successió caldrà tenir present les característiques d'aquest tipus d'empresa. Un plantejament clàssic que permet visualitzar amb claredat la seva singular complexitat empresarial és el que presenta l'empresa familiar sota la influència de tres àmbits: la família, l'empresa i la direcció.



De la interacció d'aquests àmbits sorgeixen uns conjunts de persones implicades a l'empresa familiar amb interessos fàcilment diferenciat entre ells:

1. El familiar que és alhora propietari i directiu
2. El propietari familiar
3. El directiu familiar
4. El familiar que no és ni directiu ni propietari
5. El no familiar que és alhora directiu i propietari
6. El directiu no familiar
7. El propietari no familiar

Les figures dels quatre primers subgrups personifiquen l'interès dels familiars en l'empresa, cada un d'ells amb implicacions diferents en l'empresa actual i també en l'empresa del futur, un cop la successió hagi estat dissenyada.

La disparitat d'interessos dels implicats en l'empresa familiar ve de les diferents posicions que ocupa cadascú en l'entramat propietat-direcció-família. Com que un procés de successió comportarà desplaçaments de les persones dins d'aquests grups, cal afegir a la disparitat d'interessos actuals, l'expectativa dels interessos futurs, un cop la successió s'hagi produït. Lògicament en aquest procés de canvis caldrà prendre en consideració els interessos dels no familiars, sobretot si són propietaris d'una part de l'empresa. No cal dir que aquestes persones vetllaran al màxim perquè la seva participació com a inversors a la societat no es posi en perill com a conseqüència d'un procés successori.

1.3 DEFINICIÓ DE PLA DE SUCCESSION

Un Pla de successió és un acord que recull un conjunt d'accions programades i contrastades encaminades a la substitució generacional al capdavant de l'empresa familiar. El Pla es realitza sota el control de l'empresari que serà succeït.

Un Pla de successió genera, des de la seva gestació fins a la seva culminació, el que anomenem un procés de successió o procés successori.

La definició emprada és de caràcter afirmatiu. Per tal d'emfasitzar el Pla com una successió correctament planificada, val la pena diferenciar-la d'algunes pràctiques successòries que de vegades tenen lloc, com les següents:

1. La successió **no ve predeterminada** per tradicions ancestrals, com ara la que il·lustra l'antiga figura de l'hereu, que donava prioritat als fills grans i de gènere masculí.
2. La successió **no és un procés que es pugui improvisar**, sinó que requereix una certa planificació.
3. La successió **no la pot dissenyar en solitari** l'empresari que ha de ser succeït. Ha d'incorporar opinions i expectatives de persones implicades en el procés, de cara a millorar la seva capacitat d'èxit.

La successió es pot considerar una etapa delicada de gestionar al si de l'empresa familiar, perquè planteja la substitució d'una generació forta, amb lideratge i il·lusió, per a la generació següent, que encara no ha tingut ocasió de demostrar el seu potencial. Planificar la successió pretén, precisament, seleccionar les opcions i fer els passos necessaris per tal que la generació següent no només estigui a l'alçada de l'anterior sinó que, si pot ser, en millori els resultats.

1.4 PER QUÈ CAL PLANIFICAR LA SUCCESSIÓ?

L'elaboració d'un Pla de successió és un exercici tan singular com important al si de l'empresa familiar.

És singular perquè és completament diferent de la resta de projectes que tenen lloc al si de l'empresa. El fet que es tracti d'un exercici que l'empresari, en general, no ha fet mai¹ causa un cert respecte. Si s'hi afegeix que les decisions que s'han de prendre surten de la rutina de les decisions habituals, ens trobarem amb un plus d'incertesa; si, a més a més, es té en compte que, entremig d'aquestes decisions, hi poden jugar un paper important els sentiments per raó de parentiu, l'exercici encara resulta ser més especial.

- Els factors associats al fet d'abordar un exercici atípic poden fer que les decisions es posposin, perquè mai no es troba el moment de posar-s'hi...
- Si un es troba en aquesta situació, cal que s'ho pensi bé, perquè pot entrar en **zona de risc**. És inútil posposar sense justificació un pas que finalment caldrà donar de totes totes, atès que el seu temps (i el dels altres) no s'aturarà...

És important perquè planificar la successió té una transcendència capital per al futur de l'empresa. Pel tipus de decisions que es prenen estem davant d'un exercici de naturalesa estratègica, no pas en l'àmbit competitiu de l'empresa, sinó en aquells altres àmbits que permeten competir, és a dir, l'estructura de propietat i de la direcció. Com es pot suposar, el relleu en aquests àmbits requereix decisions pausades i d'aplicació dilatada en el temps, com es veurà més endavant.

Planificar la successió té molts avantatges respecte a no planificar-la. Els més importants són aquests:

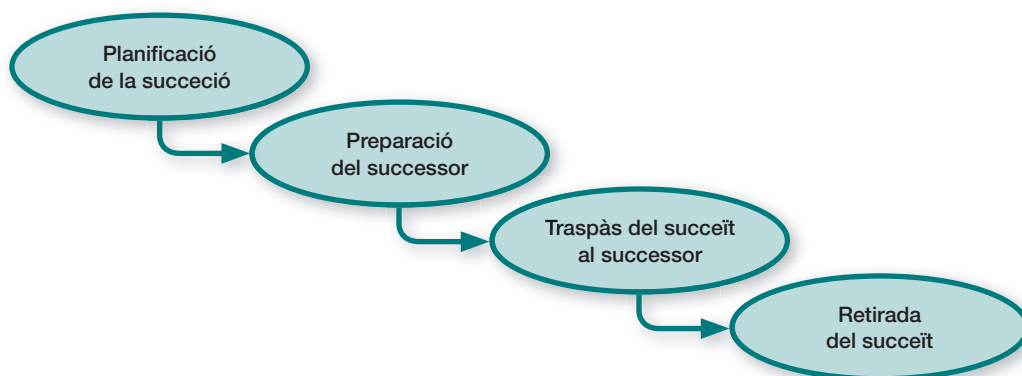
1. Es reconeix i es comparteix amb la família la naturalitat del procés d'**envelliment** de les persones i la necessitat de renovació.
2. En planificar, s'organitza la incidència del procés successori sobre l'empresa familiar, de manera que **no li sigui perjudicial** i, si pot ser, que la reforci.
3. **S'anticipa la resposta** a problemes que poden sorgir en cas de no planificar el procés, tant en l'àmbit de l'empresa (propietat i direcció) com en l'àmbit de la família.
4. S'atorga a la continuïtat de l'empresa familiar la categoria d'**objectiu compartit**.
5. Representa el disseny reflexionat de la retirada del succeït i l'abordatge del traspass amb **més garanties d'èxit** que no pas si es fes sense Pla.

¹ En són una excepció aquells empresaris de segona i més generacions que, al seu dia, van viure la successió, encara que fos des de la posició del successor.

6. **Evita** a la família molts **conflictes** d'interessos, perquè es resolen en l'etapa d'elaboració del Pla.
7. Planificar aporta a la successió una dimensió de **racionalitat**, en un àmbit, el familiar, on predomina la dimensió emocional de les persones.
8. Permet **aclear el futur** dels successors a l'empresa familiar i assenyala el camí que han de seguir, incloses les obligacions a les quals els compromet el Pla.
9. Permet la **preparació dels successors** perquè puguin rebre en les millors condicions el llegat de l'empresa familiar.
10. Facilita la **planificació fiscal i financera** de la cessió de l'empresa familiar a la generació següent.

1.5 FASES D'UN PLA DE SUCCESSION

El procés successori es desenvolupa a través d'unes etapes que, cronològicament, es poden agrupar en les quatre següents:



Planificació: En aquesta etapa l'activitat bàsica consisteix a dissenyar el Pla de successió. El protagonista principal del procés és l'empresari que serà succeït. Com ja s'ha indicat, aquest no és un exercici que es pugui dur a terme en solitari, sinó que convé involucrar-hi alguns dels afectats i altres persones que hi poden fer aportacions de valor.

Per a l'empresari aquesta etapa acostuma a requerir mentalització, atès que l'objecte del procés és el seu relleu al capdavant de l'empresa. Comprendre els avantatges de planificar la cessió de la direcció i la propietat facilita enormement un exercici per al qual, altrament, l'empresari no trobaria mai el moment de posar-s'hi i, en general, no li és agradable.

Preparació del successor: En aquesta etapa el successor o successors es dediquen a adquirir les competències requerides per posar-se al capdavant de l'empresa familiar quan sigui el moment. Acostuma a ser l'etapa més llarga de tot el procés de successió.

En estar situada al començament d'aquest procés, les correccions en aquesta etapa encara són relativament senzilles de realitzar i no resulten, en general, gaire cares.

L'etapa es desenvolupa tant fora de l'empresa familiar (en centres docents o en altres empreses) com a l'interior de l'empresa.



Traspàs del succeït al successor: La tercera etapa del procés successori consisteix a transferir les regnes de l'empresa familiar i la propietat a la generació següent.

L'etapa es desenvolupa completament a l'interior de l'empresa i té com a protagonistes el succeït i el successor. Tots coincideixen al llarg d'un procés en què la seva presència en la presa de decisions és inversa: a mesura que la del succeït es redueix, la del successor augmenta de manera programada.

És l'etapa en què el succeït té més possibilitats de transferir a la generació següent el seu coneixement i experiència, la cultura de l'empresa, i tot sobre una base de proximitat i de coincidència en l'espai i el temps, en la mateixa empresa i davant de problemes quotidians.

La retirada del succeït: És l'etapa de tancament del cercle del Pla de successió. L'empresari n'és el seu principal protagonista. A partir de la cessió dels drets de decisió (i no necessàriament de propietat, encara) l'empresari passa a ocupar un segon pla, esdevé l'acompanyant del successor, el seu suport, l'ajuda en allò que pot o vol, o simplement, es desentén completament de l'empresa.

Fer el pas de retirar-se no sempre és fàcil des del punt de vista personal, en aquest moment acostuma a ser fonamental el suport del cònjuge i de la resta de familiars. El succeït té davant seu l'oportunitat de dedicar-se a altres activitats i, si ho desitja, tenir un dedicació parcial a l'empresa. En qualsevol cas, pot descansar d'una vida probablement molt ocupada i pot veure amb satisfacció com el seu projecte té continuïtat en mans del successor.

1.6 ELS ACTORS DE LA SUCCESSION

La millor garantia perquè un Pla de successió pugui resultar satisfactori per a totes les parts implicades en l'empresa familiar és que sigui **participatiu**. Com més ho sigui, més temps es guanyarà una vegada engegat; com menys ho sigui, més augmenta el risc d'haver d'aturar-lo temporalment per explicar, convèncer o vèncer resistències que no s'havien discutit prèviament. A més, un exercici de caràcter participatiu com aquest suposa un esforç global, perquè hi ha nombrosos actors i tots ells hi hauran de destinar uns recursos determinats, sobretot temps i energia.

Els actors que participen en el procés de successió són els que es presenten a continuació.

L'empresari: És el protagonista principal i la raó per la qual es fa el Pla.

En l'àmbit de la propietat:

- L'empresari, que normalment tindrà una part o tota la propietat.
- Els propietaris familiars diferents de l'empresari.
- Els propietaris no familiars, si n'hi hagués.
- Els successors.
- Els fills o altres hereus que no rebran cap part de propietat de l'empresa.

En l'àmbit de l'organització:

- Els directius de la família, siguin o no propietaris.
- Els directius no familiars, en particular els de més confiança de l'empresari.

En l'àmbit de la família:

- La parella de l'empresari.
- El fills amb interès en la propietat i direcció.
- El fills amb interès només en la propietat.
- Els fills sense cap interès en l'empresa (ni propietat ni direcció).

1.7 QUAN CAL FER EL PLA DE SUCCESSION?

Per planificar la successió cal que les circumstàncies de l'empresa i de la família siguin propícies per plantejar i aplicar un procés successori, i que sigui la resposta a una necessitat, sigui subjectiva o objectiva.

Necessitat subjectiva: Es manifesta en la sensació que tenen les persones implicades que ja ha arribat l'hora de plantejar la cessió de l'empresa. Normalment, la senten els empresaris que seran succeïts, però també es donen casos en què la necessitat (i l'impuls) ve dels successors, quan veuen que l'empresari no té voluntat o no té pressa per cedir l'empresa.

Necessitat objectiva: Ve de la mà del curs natural de la vida, la qual cosa comporta l'envelliment de qui és al capdavant i la pressió dels que pugen des de baix. L'edat del qui serà succeït i la dels successors és un factor determinant de l'arrencada del Pla de successió.

En algunes ocasions, si els requeriments tècnics i de direcció han evolucionat molt i posen en relleu mancances que amenacen la viabilitat de l'empresa, la necessitat d'abordar la successió es pot veure accelerada.

Tot i això, en la immensa majoria de casos, el Pla de successió es fa per assegurar la continuïtat de l'empresa familiar en el marc de l'envelliment dels empresaris i de la maduresa professional del successor, si més no des del punt de vista de direcció; la propietat pot tenir un tractament diferent, més dilatat en el temps.

- Un Pla de successió que es dissenyi enmig de conflictes entre membres de la família corre el perill de ser un fracàs. A les disputes en curs s'afegeix un nou camp de batalla, el relacionat amb les posicions personals abans i, sobretot, després de la successió.
- Un procés successori que s'apliqui enmig de dificultats econòmiques greus a l'empresa pot topar fàcilment amb urgències que requereixin tota l'energia gerencial, amb el risc que la dedicació al Pla passi a un segon terme.

La casuística sobre el moment idoni per preparar i aplicar el Pla de successió a l'empresa familiar pot ser molt àmplia, perquè depèn de combinacions de circumstàncies relacionades amb el futur succeït, amb els successors, amb l'ambient familiar o amb l'estabilitat de l'empresa, entre d'altres, la qual cosa fa que sigui difícil donar una resposta fàcil a dues qüestions que molts empresaris es fan:

Tot seguit en donem algunes pistes:

- Per regla general, el Pla de successió cal dissenyar-lo abans que el succeït faci 60 anys i abans que el successor en faci 25. El primer entra en els darrers cinc anys de la seva vida laboral oficial, i també cal dir-ho, el seu risc de contingències augmenta; al seu torn, els fills ja estan en edat d'aclarir si tenen futur professional al si de l'empresa familiar.
- La preparació del successor acostuma a requerir alguns anys, cinc és una xifra habitual, entre la formació i l'adquisició d'experiència, tant dins com fora de l'empresa. Una preparació massa llarga sense que s'assigni al successor cap tipus de capacitat de decisió podria fàcilment desmotivar-lo.
- El traspàs del succeït al successor en l'esfera directiva ha de durar, com a màxim, 3 anys. L'empresa difícilment assimilarà una direcció compartida entre succeït i successor molts anys, per l'ambigüitat que comporta. D'altra banda, en aquesta etapa es requereix una bona entesa entre els dos implicats, cosa no sempre fàcil, si es té en compte que, encara que només sigui per la distància generacional, les visions dels problemes i de les solucions poden ser bastant diferents.
- La retirada del succeït s'hauria de produir normalment als 65-67 anys i, en qualsevol cas, no hauria d'anar més enllà dels 75 anys. En aquesta edat, l'energia i els reflexos que exigeix una direcció empresarial poden estar disminuïts.
- És recomanable que el successor no assumeixi la direcció més enllà dels 40 anys.

- Com més tard s'inicia un Pla de successió, més curt haurà de ser el procés successori, perquè hi ha menys temps per cobrir-ne les etapes.
- Començar-lo tard comporta riscos, com ara haver de sacrificar una etapa, o haver-la de cobrir massa ràpid i de manera deficient. Això podria posar en qüestió el bon final del procés successori.
- Començar el Pla massa aviat també comporta riscos: es poden perdre successors potencials, sobretot si aquests tenen pressa per assumir responsabilitats en l'empresa familiar; d'altra banda, per part del succeït, retirar-se massa d'hora significa renunciar a un capital humà de gran valor per a l'empresa, a més a més d'una temptació de tornar a dirigir l'empresa.

El calendari del procés de successió és específic de cada empresa familiar i s'haurà d'establir de manera que sigui compatible amb els calendaris professionals individuals dels afectats i amb allò que més convé a l'empresa.

1.8 COSTOS DEL PLA DE SUCCESSION

Un Pla de successió porta associats necessàriament alguns costos, sobretot aquells en què incorren els de la mateixa empresa que hi participen i, eventualment, si hi ha participació experta externa.

Ocasionalment es planteja el dubte de si val la pena destinar recursos al Pla de successió.

Els costos que comporta l'elaboració i l'aplicació d'un Pla de successió constitueixen una inversió amb rendiment a llarg termini. Es tradueixen en un traspàs d'èxit cap a la generació següent, en la continuïtat i, molt probablement, en l'assentament de l'empresa sobre bases més sòlides de cara al creixement.

Els costos d'un procés de successió es poden classificar en dos tipus: els directes i els indirectes.

COSTOS DIRECTES

1. **Formació dels successors.** Són diners que cal satisfer als centres de formació, amb les seves despeses associades (transport, estades...).
2. **Retribució de participants externs,** si n'hi ha, consultors, supervisors o altres implicats de fora de l'empresa als quals cal retribuir professionalment.
3. **Costos operatius del procés,** com l'organització de trobades, reunions de discussió, etcètera, dels implicats en el procés, tant en la fase de disseny com en la fase de seguiment de l'execució. Acostumen a tenir un cost baix sobre el conjunt.

COSTOS INDIRECTES

Els costos indirectes d'un Pla de successió fan referència bàsicament als costos d'opunitat:

- Del **successor**, que ha de renunciar a alternatives laborals mentre dura el seu procés de formació i el traspàs de la direcció. També cal incloure-hi el cost més genèric de renunciar, potser per sempre, a alternatives professionals diferents de l'empresa familiar.
- Dels **acompanyants** del procés successori. És particularment important el temps que hi ha de dedicar l'empresari que serà succeït. El mateix es pot aplicar a la resta de familiars que hi participen i el directius no familiars, si n'hi ha, que han de dedicar-hi temps.
- Costos de **decisiones equivocades** que pren el successor durant les primeres fases en què assumeix responsabilitats, a causa de la manca d'experiència. En altres paraules, són els costos dels errors de decisió que un directiu expert en general no cometria.

Els costos més grans d'un procés de successió s'acostumen a produir en la fase de preparació del successor, la que forja el seu capital humà com a directiu de futur de l'empresa familiar.

L'altre fase que també comporta costos és la de planificació, bàsicament en temps dels implicats de l'empresa, i diners, si es recorre a suport extern.

En la fase de traspàs els costos acostumen a ser baixos i estan concentrats en el temps que hi han de dedicar els implicats; eventualment, caldrà incloure-hi el suport extern, si és que s'encarrega la supervisió del procés a algun expert. D'altra banda, els costos per decisions errònies seran mínims si en el procés de traspàs el succeït acompanya de prop el successor.

1.9 APLICACIONS

Les tres empreses analitzades il·lustren tres formes diferenciades d'arribar a sentir la necessitat d'abordar la successió, per bé que n'hi ha d'altres.

Empresa A

L'empresa A, originària del sector de la distribució alimentària, posteriorment ampliada a la producció de determinats plats, és de primera generació. Té uns 40 treballadors.

La necessitat de gestionar la successió neix amb l'arribada de la segona generació a l'empresa. Llicenciades en matèries no relacionades amb l'empresa i sense experiència en la gestió de negocis, quan s'incorporen el primer que fan és un màster universitari de direcció. Aviat s'adonen que tot i que l'empresari hi havia posat tot l'esforç i la dedicació, l'empresa es podia gestionar amb uns altres criteris. L'empresari, lluny d'oposar-s'hi, es mostrà receptiu als canvis que poguessin proposar.

Malgrat tot, com veurem més endavant, l'empresa A no ha arribat a establir un Pla de successió estructurat, sinó que l'interès professional de les filles per l'empresa familiar ha actuat com un motor del procés successori, en el qual la improvisació i l'adaptació ràpida a les circumstàncies han estat la tònica dominant.

Empresa B

L'empresa B es dedica a la manufactura industrial i té uns 100 treballadors.

La tradició de l'empresa B, que ja ha arribat a la cinquena generació, ha tingut un pes decisiu a l'hora d'encarar la successió de l'empresari actual. D'entrada, la successió és vista amb tota naturalitat per raó dels precedents viscuts. A més a més, pares i fills han viscut des de sempre el dia a dia de l'empresa com la cosa més habitual al si de la família.

La història també ha marcat la forma com s'havia de fer la transmissió. Si, des de sempre i per motius circumstancials, s'havia transmès l'empresa a un sol fill, en aquest relleu també havia de ser així i, per tant, totes les accions programades anaven en aquesta direcció. Tots els membres de la família sabien, per pròpia experiència, que calia planificar d'una o altra manera el procés successori. La llavor del recanvi, tanmateix, no seria un Pla de successió...

Empresa C

L'empresa és del sector químic i té uns 30 treballadors. En aquesta empresa fou l'empresari qui, arribat a l'edat de 50 anys, va pensar que calia prendre una decisió respecte a la continuïtat de l'empresa, entre altres motius, perquè cap dels seus fills no hi treballava. L'empresari era plenament conscient que entrava en una fase de més risc i que l'empresa li exigiria un esforç, una dedicació i un nivell de professionalització que l'edat no li permetria suportar com abans.

L'empresari havia de trobar el mètode i la forma de donar continuïtat al que havia estat el mitjà de vida familiar, sabent que, per respecte a les decisions professionals dels seus fills, no hi podia comptar. Dels seus primers contactes, no va treure'n l'entrellat i va buscar ajut expert extern.



2

Per on començar?

- 2.1** Introducció
- 2.2** L'empresa en el seu entorn de mercat
- 2.3** La propietat
- 2.4** La direcció / gestió
- 2.5** La família
- 2.6** Els escenaris possibles de la successió
 - 2.6.1.** La propietat
 - 2.6.2.** La direcció
- 2.7** L'elecció de l'escenari de la successió
- 2.8** Aplicacions



2.1 INTRODUCCIÓ

Un cop s'ha decidit endegar un Pla de successió, el primer pas pràctic que cal donar és identificar allò que es traspassa (l'empresa com a realitat i com a projecte de futur) i a qui es traspassa. Serà la manera de fer un Pla que s'adapti a la realitat de l'empresa i de la família. Un exercici relativament senzill, completament necessari i molt específic, perquè cada empresa és única i cada família és un món...

Situats pròpiament en la fase de planificació, els primers passos sempre són importants, perquè és a partir de la informació que se n'obtingui que es construirà tot el Pla de successió.

Al llarg d'aquest capítol es fixaran les bases per, més endavant, passar a l'acció. Per això, abans, caldrà respondre algunes preguntes:

- **Quina és la situació de l'empresa que afronta la successió?**
- **Com està distribuïda la seva propietat?**
- **Com s'organitza i qui decideix?**
- **Quins interessos familiars caldrà tenir presents?**
- **Hi ha diversos escenaris de successió possibles?**
- **Quin és el millor escenari per a la successió en l'empresa?**

Un Pla de successió només té sentit si s'aplica a la situació particular que presenta cada empresa familiar concreta, amb les seves característiques úniques com a organització pertanyent a una família (o diverses, si és el cas). Per definir el Pla cal fer un reconeixement com més precís millor de l'empresa i de la família, en el qual es pugui apreciar quines són les seves posicions enfront de la successió.

L'anàlisi consisteix a recopilar coses sabudes i ha de permetre conèixer:²

1. Quina és la **posició competitiva** actual de l'empresa en el mercat.
2. Quines són les seves característiques fonamentals quant **a propietat** i quins són els valors que la fan única.
3. El **sistema de direcció/gestió** actual de l'empresa, amb una mirada a allò que es preveu necessari per al futur.
4. **Familiars implicats** o potencialment implicats en la successió de l'empresa familiar i les seves expectatives personals.

² Per a la posició competitiva vegeu la publicació *Guia pràctica per al disseny i desenvolupament de l'estratègia empresarial*; per als aspectes organitzatius de l'empresa vegeu també la publicació *Guia per a la gestió dels RRHH de la pime* de la mateixa col·lecció.

Cal recollir un cos d'informació bàsica que serà fonamental per poder elaborar un Pla de successió que tingui en compte els tres àmbits de l'empresa familiar: Propietat, Direcció i Família.

Abans, però, de detallar el contingut d'aquests aspectes, cal decidir si l'exercici d'identificació el farem internament o amb suport extern.

A. Internament, a la mateixa empresa. L'empresari, els altres familiars que treballen a l'empresa i, si és necessari, alguns directius no familiars, coneixen amb precisió la major part de detalls rellevants de cara a la successió. Caldrà tenir present unes exigències bàsiques:

- a. Comporta als implicats dedicar-hi un cert temps i seguir la metodologia del tipus que es descriu en aquesta guia.
- b. Caldrà aplicar a l'exercici la màxima objectivitat i racionalitat, tot deixant de banda els sentiments.

B. Amb suport extern. Els professionals experts externs garanteixen objectivitat, fruit d'una visió externa, uns coneixements adequats sobre la matèria analitzada i l'aplicació d'un mètode per fer-ne la diagnosi, ordenar la informació i documentar-la per facilitar la preparació del Pla. L'opció del professional extern té, no obstant això, alguns desavantatges:

- a. El *cost* del seus serveis.
- b. Haver de donar *accés a persones de fora de la família* a informació privada sobre l'empresa (un fet relativament habitual) i *sobre la família* (un fet no gens habitual).
- c. La *resistència a acceptar el diagnòstic* d'algú extern, especialment si no coincideix ja sigui amb la imatge que l'empresari té de l'empresa i/o de la família, ja sigui amb la que li hauria agradat.

En qualsevol cas, el Pla de successió ha de tenir un responsable, una persona que lideri el procés, que tingui competència per fer-ho i autoritat dins de l'empresa. Si no té la competència suficient en aquesta matèria, haurà de recórrer al suport extern. En qualsevol cas, caldrà un **líder de projecte**, que demanarà les informacions necessàries, les aglutinarà i dirigirà l'exercici. També reportarà als òrgans de govern de l'empresa i als òrgans de participació de la família, si n'hi ha, sobre el progrés de l'exercici i els resultats obtinguts.

La persona idònia per liderar el projecte del Pla de successió és l'empresari. Al cap i a la fi, és el seu Pla de successió.

- És imprescindible que hi hagi **fidelitat** entre la informació que s'usarà i la realitat. I, sobretot, si es recorre a un expert extern, cal **transparència**.
- Com més **acurada i coherent** sigui l'anàlisi en aquesta part inicial, més possibilitats hi ha que el Pla respongui a les veritables necessitats de l'empresa, de l'empresari, de la seva família i dels seus directius.

2.2 L'EMPRESA EN EL SEU ENTORN DE MERCAT

Aquesta part del reconeixement inicial està pensada per situar l'empresa familiar en relació amb el mercat que serveix i en relació amb les empreses amb les quals competeix³.

Cal identificar-hi els aspectes següents⁴:

- Quin és el model de negoci de l'empresa, la qual cosa justifica la seva existència i el que li dóna possibilitats de créixer en el futur.
- En quin mercat competeix. Volum total d'aquest mercat en xifres i grans tendències que presenta.
- Posició de l'empresa en aquest mercat (fonamentalment la participació).
- Grans tendències competitives que caracteritzaran aquest mercat en el futur (innovació, servei, qualitat, preu, dimensió, a tall d'exemple).
- Posicionament de l'empresa familiar respecte a aquestes tendències.

- Per determinar la posició competitiva de l'empresa és aconsellable emprar eines d'anàlisi estratègica. Si l'empresa té un Pla Estratègic, probablement l'únic que caldrà és actualitzar-lo. Si no el té, pot ser útil pensar en termes tan habituals com els que s'utilitzen en l'anàlisi tipus DAFO, que permet identificar
 - els **punts forts** de l'organització i
 - els seus **punts febles**, i preguntar-nos si la successió pot alterar-los, sigui en positiu, sigui en negatiu.
- Alhora, agafant de referència el mercat i els nostres competidors, caldrà identificar les **amenaces** i les **oportunitats** que té l'empresa en un horitzó a mitjà i llarg termini, i preguntar-nos també si la successió pot modificar la posició de l'empresa per fer-hi front.

Encara que són prou conegudes, serà bo tenir recollides també les fites històriques de l'empresa (comercials, tecnològiques, premis, sortida a mercats exteriors, fases de gran creixement, crisis...).

Sobre aquestes bases, l'empresa hauria d'obtenir una visió general de la seva posició relativa actual i sobre el seu nivell de preparació de cara al futur. Aquesta informació, relativament senzilla de recopilar, és rellevant per dos motius:

- a. Perquè els que ja la coneixen la tinguin **ordenada**.
- b. Perquè la generació següent sàpiga **en quina empresa i en quin mercat estan a punt d'entrar**.

³ Pot resultar útil aplicar les directrius que s'estableixen a Anàlisi intern i extern i principals línies estratègiques. Vegeu les publicacions: *Guia pràctica per al disseny i desenvolupament de l'estratègia empresarial* i *Com innovar en el teu model de Negoci. Casos empresarial*.

⁴ Per complementar les grans tendències de mercat es pot consultar l'OME, l'Observatori de Mercats Exterior d'ACC16 - Centre de referència que gestiona la informació i coneixements sobre els mercats exteriors.

2.3 LA PROPIETAT

En aquesta part del reconeixement es farà un recull elemental de dades identificatives de la propietat, algunes de quantitatives i altres de qualitatives:

- A. Dades bàsiques de la propietat.
- B. Voluntat dels actuals propietaris.
- C. Perfil històric de l'empresa.

A. Les dades bàsiques de la propietat:

- Fórmula o fórmules societàries emprades (societat individual, SA, SL...).
- Capital i altres recursos propis de l'empresa familiar i la seva distribució, amb els noms dels propietaris. En cas de societats múltiples –una de patrimonial, una d'exploració...–, caldrà agregar-les.
- Valor de l'empresa familiar (comptable o a través d'altres aproximacions).
- Òrgans de govern teòrics de la societat (Consell d'Administració, Junta General, Conseller Delegat...).
- El govern real de la societat:
- Qui pren les decisions crítiques? (més enllà dels càrrecs oficials).
 - Qui té influència en les decisions importants de l'empresa?

B. La voluntat dels propietaris actuals. Cal conèixer la voluntat inicial dels propietaris actuals respecte a la transmissió de la seva propietat, amb independència del fet que, amb més informació, puguin canviar de parer més endavant. Caldria concretar aquests punts:

- A qui pensen cedir la propietat d'entre els diversos hereus possibles?
- En quines proporcions?
- En quin moment voldrien començar a transferir la propietat?
- Quina part de la propietat voldrien transferir?
- A quin ritme voldrien transferir-la?
- La cessió la contemplarien amb condicions? Quines?



C. El perfil històric de l'empresa. La trajectòria de l'empresa familiar descansa en valors culturals identificables que, juntament amb l'encert, han dut l'empresa al lloc on és. La història de l'empresa ens indicarà quins són els valors que s'han mantingut al llarg dels anys i que la fan única; amb tota probabilitat la missió, la visió i els valors, extrets del Pla Estratègic, si l'empresa el té fet, determinaran les decisions que es puguin prendre pel que fa a la propietat. El relat històric ha de permetre identificar:

- els personatges clau de l'empresa,
- criteris vigents dominants per transferir la propietat
- criteris aplicats en cessions prèvies de la propietat dintre la mateixa empresa, si n'hi ha, i
- situacions de conflicte en l'àmbit de la propietat i com s'han resolt.

- És recomanable identificar i valorar, encara que sigui de manera aproximada, les **altres propietats de l'empresari** que no estiguin relacionades amb l'empresa familiar (habitatges, fons d'inversió, comptes a termini, valors i altres propietats...), que poden formar part del llegat als successors, pensant sobretot en aquells que no es pensen dedicar a l'empresa familiar.
- També és recomanable que, en cas que hi hagi propietaris de famílies diferents, s'apliquin criteris semblants o com a mínim pactats, per tal de no introduir tractaments en la cessió de la propietat que poguessin originar conflictes entre els successors de les diferents famílies.

2.4 LA DIRECCIÓ / GESTIÓ

Aquest és un àmbit crític de l'empresa familiar que per si sol ja justificaria un Pla de successió, més enllà de la propietat.

En aquesta part del reconeixement cal identificar les bases organitzatives del funcionament actual de l'empresa familiar, a la qual plantejarem donar entrada als successors per tal que n'assumeixin la responsabilitat en el futur⁵.

La importància d'aquest àmbit exigeix anar bastant al detall. Serà útil, als efectes del Pla, identificar les qüestions següents:

- Les xifres bàsiques de l'empresa
- L'organigrama
- El paper de l'empresari en l'organització
- Òrgans de govern i de direcció
- Els altres familiars
- Els directius no familiars
- La plantilla i el clima laboral

A. Les xifres bàsiques. Expressen allò que s'ha aconseguit amb l'actual estructura de propietat i de direcció, i situen l'empresa en la seva posició de cara al futur.

- Compte de resultats del darrers anys i dinàmica.
- Darrer balanç de situació.
- Ràtios bàsiques:
 - De rendibilitat (econòmica i financera) i marges
 - Financeres (endeutament, solvència, liquiditat,...)
- Indicadors d'internacionalització de l'empresa: exportació, implantacions productives en altres països, acords de subministrament...

⁵ Vegeu la publicació *Finances corporatives per a pimes*.



B. L'organigrama. Si l'empresa no el té, caldrà fer-lo, per tal de visualitzar-ne l'estructura organitzativa i saber el paper que hi juga cadascú⁶.

- Funcions en què està organitzada l'empresa (producció, màrqueting, vendes, recursos humans, finances, innovació, etc.) i relació entre elles.
- Equip de direcció, amb noms de les persones.
- Organigrama real de l'empresa, més enllà de l'oficial, que reflectirà l'estructura de poder pràctica en la presa de decisions.

C. L'empresari com a director general o gerent. Algunes qüestions bàsiques que cal recollir són:

- El nivell de delegació que aplica envers els seus col·laboradors.
- Les competències bàsiques que calen per dirigir aquesta empresa.

D. Els òrgans de govern i de direcció. Cal identificar l'operativitat i eficàcia dels òrgans de decisió de l'empresa (representant-hi els propietaris, representant-hi les àrees funcionals, etc.):

- Quins òrgans existeixen (junta general, consell d'administració, comitè executiu, comitè de direcció...)
- Sobre què decideixen?
- Nivell d'operativitat (són actius i es reuneixen de manera regular?).
- Nivell d'eficàcia (prenen decisions i hi ha control de la seva aplicació?) i d'eficiència.
- Qui són els seus components?
- Paper de la família en els diferents òrgans.
- Paper que s'assigna als òrgans de govern en el procés de successió.

⁶ Vegeu la publicació *Guia per a la gestió dels RRHH de la pime*.

E. Altres familiars, si n'hi ha. En moltes empreses hi ha familiars de l'empresari que treballen a l'empresa sense expectatives en l'àmbit de la propietat i direcció futures. En no tractar-se d'uns empleats com els altres, caldrà identificar-hi aquests aspectes:

- La política seguida per l'empresa en la contractació de familiars.
- La funció dels altres familiars en cas que n'hi treballin (directius o no), parentesc, edat i antiguitat.
- La seva influència sobre el funcionament de l'empresa familiar.
- La seva predisposició envers l'empresari i envers la generació següent.

F. Els directius no familiars. Les empreses familiars acostumen a comptar amb directius no familiars que són l'equip del futur succeït. Poden ser una garantia o bé constituir un obstacle per al procés successori; però seran necessaris per a la preparació del candidat o candidats. Per això, caldrà identificar-hi:

- Edat i antiguitat a l'empresa.
- Els llocs que ocupen i les responsabilitats que tenen assignades.
- Les seves competències bàsiques.
- La seva predisposició envers l'empresa, l'empresari i la generació següent.

G. La plantilla. L'empresa és l'àmbit principal en el qual es desenvoluparà el procés de relleu i on el successor desenvoluparà la seva funció; les persones que en formen part poden facilitar o ser un obstacle per al traspàs i per a l'exercici de la direcció futura. És per això que anirà bé disposar d'una valoració, per breu que sigui, del clima laboral que es respira a l'empresa i l'actitud de les persones respecte als canvis, pensant en la successió⁷.

- De vegades, l'organigrama només reflecteix l'estructura de poder teòric, perquè hi ha persones que són molt més influents en l'organització del que es desprèn de la seva posició o, fins i tot, que no hi figuren. Interessa conèixer-ne l'organigrama real. Cal tenir-ho present per al disseny del Pla de successió i la seva aplicació.
- En el rerefons de l'anàlisi d'aquest apartat hi ha la identificació de les competències professionals necessàries per dirigir l'empresa o per dirigir alguna de les seves àrees o departaments. Aquestes competències seran les que caldrà exigir als successors.

⁷ Vegeu la publicació *Guia per a la gestió dels RRHH de la pime*.

2.5 LA FAMÍLIA

A diferència de l'empresa, que ha de ser rendible, l'objectiu final d'una família és el benestar i l'harmonia dels seus membres; el procés successori, llevat que estigui planificat des de fa temps, pot comportar tensions entre els membres i afectar les seves relacions. Tanmateix, cal abordar la successió amb naturalitat i decisió, i amb un tacte especial, perquè hi ha en joc sentiments profunds.

En aquest apartat, doncs, s'han de identificar en la mesura del possible els aspectes següents:

- Els membres de la família previsiblement afectats pel procés successori
- Les seves expectatives (de propietat i direcció) en el procés de successió.
- Els criteris vigents de transmissió de l'empresa.
- Les relacions familiars.
- Els nouvinguts.
- Situació final de la família.

A. Els membres de la família. Cal fixar els límits de la família i quina és la posició dels seus membres, també respecte a l'empresa, tot identificant-hi els punts següents:

- Relació dels membres afectats pel procés de successió.
- La seva posició professional actual, dins o fora de l'empresa familiar.
- Paper de la família al llarg de la història de l'empresa i quina influència s'endevina en el moment present.
- El paper de l'empresari i del seu cònjuge en la família.

B. Les expectatives dels afectats per la successió respecte a l'empresa familiar. Cadascun dels membres de la família nuclear actuarà d'acord amb unes expectatives que anirà bé conèixer, si això és possible, i que marcaran la seva disposició a acceptar les decisions que es puguin prendre en el Pla successori. Les expectatives, tant en els àmbits de la propietat com en el de la direcció, seran diferents segons es tracti de:

- L'empresari
- El cònjuge
- Els fills que treballen a l'empresa
- Els fills que no treballen a l'empresa
- Altres membres de la família
- Els nouvinguts

Com que es tracta de voluntats sobre una propietat aliena i que pot quedar lluny en el temps, és probable que mai no hi hagin pensat o que ho hagin fet sense gaire concreció.

Encara que les posicions al voltant de l'interès en la propietat i la direcció siguin vagues (més encara ho seran les precisions sobre "quan" voldrien que això passés), donen pistes útils als efectes del Pla de successió i permeten anticipar resistències i problemes per acceptar-lo.

C. Criteris de transmissió de l'empresa. Les famílies tenen unes tradicions a l'hora de cedir propietats que s'acostumen a seguir generació rere generació. L'estructura familiar actual fa que tots els fills siguin iguals i molts empresaris apliquen aquest criteri, sobretot a la propietat.

Tanmateix, perquè això no posi en perill la competitivitat i, a la llarga, la continuïtat de l'empresa, cal saber si són plantejables alternatives més racionals, basades, per exemple, en el grau d'interès per part d'aquests membres en l'empresa familiar, sigui en la propietat, sigui en la gestió, sigui en ambdues coses:

PROPIETAT

- Nivell d'interès en l'empresa
- Existència d'altres propietats, diferents de l'empresa, per equilibrar la balança amb els fills que no hi estan interessats.

GESTIÓ / DIRECCIÓ

- Nivell d'interès a dirigir
- Competències professionals exigibles als successors en funció dels llocs a ocupar

Específicament referit a l'empresa, pot resultar útil representar els nivells d'interès en la propietat i la direcció en un quadre com el que segueix:

		EN LA PROPIETAT		
		Grau d'interès	Alt	Mitjà
EN LA DIRECCIÓ	Alt	Prioritat 1		Buscar comprador de l'empresa
	Mitjà	Prioritat 2		
	Baix	Buscar professional extern		

D. Les relacions familiars. El bon ambient familiar és una condició per a l'èxit del procés successori fins al punt que, en cas de males relacions, és millor ajornar-ne l'abordatge, perquè esdevindria un nou camp de batalla. Per això, caldrà veure si:

- Les relacions són harmonioses i de respecte entre els membres de la família implicats en l'empresa familiar.
- El pes de l'estimació és superior al dels retrets, greuges i gelosies.
- S'observen aliances i/o coalicions entre els membres de la família.

E. Els nouvinguts. Encara que la problemàtica de la successió afecti només la família directa de l'empresari, la influència de les parelles en els fills és un fet, fins al punt que, amb els matrimonis, sovint canvia també la xarxa d'interessos. Per tant, pel que fa als nouvinguts, caldrà conèixer:

- La política de l'empresa, quant a la seva inclusió en la propietat i en la direcció de l'empresa.
- En cas que hi hagi nouvinguts que treballen a l'empresa, quines són les seves funcions i quin poder real tenen.
- La seva predisposició envers la família i envers les qüestions de l'empresa.
- Les previsions per a casos de separacions i divorcis.

2.6 ELS ESCENARIS POSSIBLES DE LA SUCCESSION

Una vegada es coneix la situació real de l'empresa (propietat i organització) i de la família, es pot començar a planificar la successió, perquè disposem de la informació de base necessària i coneixem la predisposició, les possibles aportacions i les limitacions de cadascun dels agents implicats.

Projectar una situació de partida de l'empresa i de la família cap al futur pot donar lloc a diferents situacions possibles, que anomenem escenaris. A cada escenari li correspondria un Pla de successió diferent.

En cadascun dels escenaris caldrà abordar les diverses possibilitats que ofereix tant la distribució de la Propietat com l'accés a la Direcció, per bé que aquest darrer sigui el motiu principal d'un Pla de successió.

La família, per la seva banda, no és contemplada directament en els escenaris successoris possibles, encara que caldrà tenir-la present en les seves hipotètiques reaccions, especialment a l'hora d'escollir l'escenari definitiu.

2.6.1 La propietat

Pel que fa a la distribució de la Propietat caldrà comptar amb dos eixos que es poden combinar entre ells: com es distribueix el llegat entre els fills i el moment en què es du a terme.

COM

1. A un sol fill.
2. A parts iguals entre tots els fills.
3. En percentatges diferents, segons la dedicació a l'empresa.
4. En percentatges diferents, segons la funció exercida a l'empresa.

QUAN

A. Tot d'una vegada:

- A l'inici del Pla.
- En un moment determinat durant el procés successori.
- Al final del Pla.
- En morir el propietari.

B. A poc a poc:

- Segons les dates previstes.
- Segons els resultats.

La valoració sobre la conveniència de les diferents alternatives ha de tenir present els factors següents:

- *El manteniment de la qualitat de vida de l'empresari, un cop retirat.*
- *La motivació del successor a mesura que s'hi impliqui més plenament.*
- *El manteniment de la competitivitat de l'empresa.*

Cal tenir presents algunes observacions pràctiques sobre els punts anteriors relatius a la forma com es distribueix la propietat:

1. **A un sol fill:** Es dona en els casos de fill únic, d'haver-hi només un fill interessat a dedicar-se a l'empresa o de seguir el criteri d'unicitat en la successió (l'empresa per a un fill sol); en cas d'haver-hi diversos germans, caldria compensar els altres fills amb altres propietats diferents de l'empresa.
2. **A parts iguals** entre els fills: Més habitual del que es podria suposar, un repartiment a parts iguals entre els fills, amb independència del seu grau de dedicació a l'empresa, reflecteix una confusió entre criteris familiars i professionals; pot acabar posant en perill la supervivència futura de l'empresa, a causa de les dificultats de prendre decisions estratègiques adequades per interessos contraposats entre aquells que tenen en l'empresa el seu mitjà de vida i aquells que en tenen un altre.
3. **En percentatges segons la dedicació:** Aquest és un repartiment lògic sobre el paper, perquè l'empresa és per als fills que s'hi dediquen, si més no, de forma majoritària, si els altres es poden compensar amb altres propietats.
4. **En percentatges segons la funció:** Per bé que a aquesta opció es podria atribuir una confusió entre criteris de propietat i de gestió, en la realitat, és força lògica, sobretot quan qui dirigeix té més clar que ningú que necessita l'empresa i, si té les mans lligades en estar en minoria, no podrà dur a terme les estratègies més adequades.

Pel que fa al moment i la quantitat, caldrà tenir presents aquestes observacions:

- A. Tot d'una vegada:** La claredat d'aquesta opció, que marca un abans i un després, es veu matisada per la manca de capacitat de maniobra en cas d'equivocació o de canvis sobtats de circumstàncies personals dels implicats. En general no sembla la millor alternativa.
- a. Com més **aviat** es faci, més **inseguretat** generarà en l'empresari a causa dels dubtes que pugui tenir sobre la veritable preparació dels successors per prendre decisions estratègiques;
 - b. Com més **tard** es faci, més augmentarà el **risc de desmotivació** dels successors, sigui perquè no tenen la darrera paraula en qüestions estratègiques, sigui perquè la *recompensa* s'ajorna en el temps.
- B. A poc a poc:** Per bé que aquesta opció exigirà una planificació, el fet que sigui gradual transmet als successors la sensació d'anar-se *guanyant* la propietat, sigui per la superació de fases successives del procés, sigui per l'assoliment d'uns resultats determinats. No cal dir que l'empresari també s'hi sentirà molt més segur. Tanmateix, caldrà complir els compromisos contrets i no caure en dilacions o incompliments arbitraris, perquè restarien credibilitat a tot el procés.

Aquestes opcions, tot i permetre nombroses combinacions, encara no inclouen totes les possibilitats, perquè només tenen en compte l'entorn familiar proper.

També es poden contemplar alternatives que incloguin la venda d'alguna part –sempre minoritària, perquè la majoria resti en mans de la família– de l'empresa a terceres persones, a través de mecanismes com per exemple els següents:

- Entrada d'un nou soci –de la família més llunyana o no familiar.

- *Management Buy Out* (MBO) –la incorporació a l'accionariat de directius interns–.
- Gratificació per la via accionarial pels serveis d'un gerent-pont, entre altres.

2.6.2 La direcció

El motiu principal d'un procés de successió és plantejar qui substituirà l'empresari-gerent en la Direcció, és a dir, qui es posarà al capdavant de l'empresa.

Per bé que tornarem a tractar aquest tema en profunditat més endavant, indiquem que aquests són alguns dels escenaris de direcció més habituals:

1. **Fills de l'empresari:**

- Un de sol.
- Diversos, amb direcció compartida.

2. **Un altre familiar.**

3. **Un professional extern** a la família:

- Un directiu actual de l'empresa.
- Un professional contractat expressament.

4. **Un pont temporal** a l'espera que el successor definitiu assoleixi la majoria d'edat, acabi uns estudis determinats, etc.

La valoració sobre la conveniència d'una o altra alternativa ha de tenir present els factors següents:

- *La preparació professional del/s futur/s gerent/s.*
- *El millor funcionament de l'organització en el dia a dia.*
- *La capacitat de l'organització per assolir els resultats que la Propietat s'ha proposat.*

Es poden donar algunes observacions pràctiques sobre la nova direcció:

- 1. Fills de l'empresari:** Aquesta és l'alternativa més desitjable per a l'empresari i per a la família empresària, perquè perpetua el model anterior. Però les valoracions poden ser diferents, segons la modalitat escollida i les circumstàncies de cada família:

Un de sol: Les coses són molt clares. Si hi ha diversos germans i la diferència entre ells pel que fa a la preparació i les aptituds és evident, els altres germans poden acceptar el nomenament amb naturalitat. Si aquest diferencial no és sentit per part de la resta de germans, caldrà tenir en compte que hi haurà descartats que poden reaccionar-hi amb algun tipus de resistències.

Direcció compartida: Aquesta és una variant del principi d'igualtat entre els germans, però que no fa cap favor a l'empresa, en no aplicar un criteri professional, que és el que

hauria de prevaldre, llevat que sigui un equip directiu plenament equilibrat pel que fa a les competències que aporta cada membre, cosa ben difícil. Malgrat tot, és probable que, en el si de la direcció compartida, algú porti el lideratge i, en conseqüència, la igualtat és més formal que no pas real. Tanmateix, cal tenir en compte que aquesta opció sovint és escollida més per la resistència de l'empresari a crear una diferència entre els fills que no pas per criteris professionals, de conveniència per a l'empresa.

2. Un altre familiar: Entre un tercer, extern a la família, i un membre de la família, encara que sigui de parentesc més llunyà que els fills, la balança sovint es decanta per aquest darrer. Les qüestions de propietat han d'estar molt clares, i la seva preparació i la confiança amb l'empresari, fora de qualsevol dubte. Tanmateix, en el fons, és una variant del punt següent.

3. Un professional extern, no familiar: És l'opció que fa més evident la separació entre la Propietat i la Direcció, perquè la primera roman en mans familiars, mentre que la segona passa a mans d'un professional. Normalment s'escull aquesta alternativa quan no hi ha cap fill disposat o prou preparat per fer-se'n càrrec, per bé que també pot ser un pas decidit cap a una professionalització més gran de l'empresa. Les opcions són bàsicament dues:

Un directiu actual: Per a l'empresari pot representar una certa tranquil·litat poder comptar amb algú que ja formava part del seu equip directiu. És probable que el canvi de criteris sigui molt lleu per a l'organització; l'únic risc rau en el fet que l'empresari hi vegi una forma indirecta de seguir influint en les decisions del dia a dia de l'empresa.

Un professional contractat de nou: Allò que és del més normal en qualsevol empresa no familiar, pot convertir-se en un veritable maldecap per a una empresa familiar –i per a l'empresari, en particular-, acostumada a tenir-ne el control absolut, de tot. Per contra, representa una oportunitat única per accelerar la professionalització de l'empresa.

4. Un pont temporal: Les circumstàncies dels successors de la família directa de l'empresari (potser pel fet de ser massa joves, d'estar estudiant, etc.) pot determinar que l'opció del professional extern sigui de caràcter temporal; evidentment, el gerent, sigui de la família, un directiu intern o un gerent fixat expressament, haurien de conèixer la seva funció de pont, perquè això també garantirà una millor preparació del successor definitiu. Fins i tot, la direcció compartida entre germans podria ser una etapa intermèdia per arribar a la gerència final d'un únic fill, per bé que, en aquest cas, s'hi arribarà segurament sense haver-ho plantejat amb caràcter temporal, sinó per l'evidència dels resultats.

- La venda total de l'empresa no la podem considerar un escenari de la successió, per bé que arran de l'anàlisi prèvia pugui ser contemplada com a opció possible.
- Quan només es contempla un únic escenari com a possible, l'empresari s'ho juga tot a una sola carta.
- Només pel fet de pensar en escenaris alternatius, a l'empresari se li obriran possibilitats de successió que no havia imaginat.
- Disposar de més d'un escenari és bo també per tenir definides solucions alternatives en el cas de produir-se contingències.

2.7 L'ELECCIÓ DE L'ESCENARI DE LA SUCCESSION

Arribats al punt en què es disposa d'un nombre limitat d'escenaris, cal decidir-se pel més convenient. I, encara que hi participin altres persones del seu entorn més proper, **qui ha de prendre aquesta decisió és l'empresari**, perquè, al cap i a la fi, es tracta de la seva successió.

Aquesta decisió no sempre és fàcil, perquè els interessos familiars i empresarials poden no coincidir; caldrà prioritzar, i en això cada empresari sospesa allò que més li convé. Tanmateix, **la supervivència i la futura competitivitat de l'empresa hauria de ser el primer factor** a tenir en compte.

Quan es dóna preferència a altres factors –familiars, de poder dins de l'organització, d'equilibri en la propietat, entre altres–, és l'empresa qui acostuma a rebre'n les conseqüències i, de retruc, comença un cercle de tensions que fàcilment pot afectar les relacions familiars.

Per tal de facilitar la presa d'aquesta decisió cabdal, és útil valorar els aspectes següents en cadascun dels escenaris:

1. **Avantatges i inconvenients de cada escenari.**

2. **Reaccions esperades a l'escenari:**

Dels altres propietaris, si n'hi ha.

Dels familiars, especialment de la parella, dels fills successors i dels descartats –si és el cas–, així com de la resta.

Dels directius no familiars claus, així com de la plantilla.

3. **Costos de l'escenari.**

Monetaris.

Temps dedicats al procés per part dels implicats.

Familiars.

Socials.

4. **Impacte social (si cal).**

Algunes observacions pràctiques sobre els punts anteriors són les següents:

1. **Avantatges i inconvenients:** Un resum dels pros i contres de l'escenari, en comparació amb els altres, és fonamental per prendre la decisió. Cal sospesar-los si pot ser quantitativament, amb el pes relatiu que tenen, per a l'empresa i per a l'empresari.

En aquest exemple s'han valorat 5 aspectes dels escenaris que han estat ponderats sobre 100; a cada aspecte se li ha donat un valor d'1 a 4 –de pitjor a millor– i així s'arriba a una puntuació global que dóna una prioritat, per bé que una taula d'aquestes característiques només pot ser orientativa, atès que es tracta de valoracions subjectives i molt personals.

2. PER ON COMENÇAR?

		Escenari 1	Escenari 2	Escenari 3	Escenari 4
	Valor	Direcció fill A	Direcció fill B	Dir. compartida	Dir. Externa
Situació succeït	20	1	2	3	4
Interès empresarial	30	3	4	2	1
Els successors	30	4	3	1	2
Els directius	10	2	2	3	1
Els costos	10	2	2	1	4
	100				

Situació succeït	20	40	60	80
Interès empresarial	90	120	60	30
Els successors	120	90	30	60
Els directius	20	30	40	10
Els costos	20	10	30	40
Puntuació	270	290	220	220
PRIORITAT	2	1	3	3

2. **Reaccions esperades:** Encara que tingui un caràcter molt subjectiu, tots els implicats es coneixen prou bé. Convé no caure en el parany de preveure les reaccions d'un col·lectiu amb caràcter global (els altres propietaris, l'equip directiu, tota la família), sinó de cada persona, perquè cada una d'elles és important, té un paper determinat en cada col·lectiu i l'escenari l'afectarà de manera específica i diferent.
3. **Costos:** Els costos econòmics, per bé que són els més visibles i quantificables, no acostumen a ser els més grans, sinó que és la dedicació en temps de molts dels agents implicats al llarg del procés i, per tant, seria el cost d'oportunitat, perquè deixen de dedicar-se a la seva funció habitual i és una feina afegida. A llarg termini, tanmateix, són els costos en les relacions familiars o laborals els que acostumen a pesar més, per bé que són els menys previsibles. La pregunta que caldrà que es contesti l'empresari és si està disposat a assumir els costos de l'escenari en qüestió.
4. **Impacte social:** Només s'aplica a empreses i/o famílies que tenen una forta presència social en l'entorn on es mouen, que no és el cas de la majoria. En aquestes, el cost de la imatge pot ser determinant.

Un cop ha estat escollit l'escenari, s'estarà en disposició de saber com ha de ser un Pla de successió i la forma com cal abordar-lo.

- Convé no abordar més d'un escenari possible simultàniament, perquè les persones que hi participen poden despistar-se, els esforços que exigeix el seguiment d'un Pla de successió es dispersen i perden eficàcia... i els costos s'incrementen innecessàriament!
- Al llarg dels anys, sigui per un càlcul equivocat, sigui per contingències personals o empresarials, o per altres factors, pot ser necessari incorporar en l'escenari escollit parts d'un escenari que en la fase prèvia de planificació es va rebutjar. O, fins i tot, es pot haver d'adoptar per complet un escenari rebutjat. En qualsevol cas, reconsiderar el Pla no es farà començant de zero, sinó que s'aprofitarà la feina feta al seu dia.

2.8 APLICACIONS

Cada una de les tres empreses analitzades ha arribat a la successió mitjançant instruments diferents i per camins diversos, i encara n'hi ha d'altres.

Empresa A

L'absència de planificació en la successió de l'empresa A ha fet que s'arribés a un relleu progressiu sense haver-s'ho plantejat d'una manera programada. La incorporació de la generació successora i el seu coneixement progressiu de l'empresa, junt amb la millora de la seva formació empresarial, ha comportat notables canvis en els processos interns i també en l'organigrama funcional.

Suport extern en el marc de diferents programes d'ACC1Ó van ser útils per a qüestions estratègiques i operatives, i també per posar en relleu les mancances i necessitats del procés successori que ja s'estava aplicant.

Empresa B

La posada en marxa del procés successori a l'empresa B no va ser a través d'un Pla, sinó d'un instrument propi de l'àmbit familiar en relació amb l'empresa, un protocol familiar, el plantejament del qual va partir dels futurs successors. La intenció inicial fou que els mateixos membres de la família poguessin establir els criteris per accedir a la gerència de l'empresa i altres normes relatives a contractar familiars; tot i les seves bones intencions i el profund coneixement que tenien de l'empresa, es féu difícil alliberar-se de la càrrega subjectiva de l'entorn familiar i van arribar a un carreró sense sortida.

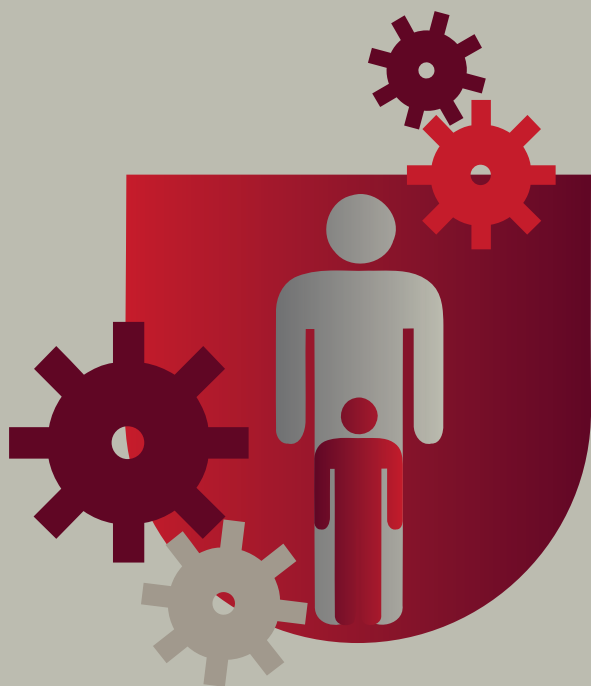
Finalment, amb l'accés a un ajut expert extern d'un any de durada, van aplicar un mètode racional que els dugué a considerar diversos escenaris de successió possibles. A partir del moment que van tenir definit el més adequat, van començar a aplicar el Pla de successió corresponent.

Empresa C

A l'empresa C es va utilitzar, des de bon començament, la metodologia del Pla de successió amb ajut expert extern, amb una sorpresa inesperada que va permetre entreveure la continuïtat des de la perspectiva d'una gerència familiar. Durant l'abordatge de l'anàlisi prèvia dels sistemes de l'empresa familiar, un dels fills mostrà la seva predisposició a preparar-se a consciència per succeir el seu pare al capdavant de l'organització, tot i que allò exigiria uns anys de formació intensiva.

Calia escollir entre els quatre escenaris possibles, dos dels quals incloïen el fill com a successor, per bé que amb un nivell de formació diferent. Tot i els interrogants sobre el resultat final del procés formatiu del candidat familiar, es va voler endegar el Pla de successió de l'escenari escollit, sabent que sempre hi hauria temps d'acudir a algun dels escenaris descartats, si calia.

3



Contingut d'un Pla de successió

- 3.1** Introducció
- 3.2** Definició del perfil ideal del successor
- 3.3** Comparació del perfil ideal amb el del successor
- 3.4** La preparació del successor
 - 3.4.1.** Formació del successor
 - 3.4.2.** Adquisició d'experiència
 - 3.4.3.** Suport personalitzat al successor
- 3.5** La decisió final sobre el candidat a una gerència única
 - 3.5.1.** Un sol candidat
 - 3.5.2.** Diversos candidats
- 3.6** La preparació en gerències compartides
- 3.7** Preparació dels propietaris
 - 3.7.1.** Preparació de l'empresari
 - 3.7.2.** Preparació dels futurs propietaris
- 3.8** Traspàs de la direcció i de la propietat
 - 3.8.1.** Tipus de traspàs de la direcció
 - 3.8.2.** Com es fa un traspàs gradual
 - 3.8.3.** Transmissió de la propietat
- 3.9** La retirada del succeït
- 3.10** Òrgans de govern
- 3.11** Aplicacions

3.1 INTRODUCCIÓ

Les accions programades del Pla de successió escollit conformen una seqüència temporal que va des de la preparació del successor fins a la retirada de l'empresari de la gerència. S'inclou la formació prèvia, l'experiència, l'adquisició progressiva de responsabilitats, els òrgans de govern, entre altres. El Pla afecta molts implicats en el procés successori i els posa deures d'intensitat i transcendència diferents al llarg del temps que està previst que duri.

Tenint en compte que ja s'ha recollit la informació apuntada en el capítol 2, en aquest capítol es tracta el procés d'elaboració del Pla de successió. Es fa en onze passos, que són els punts que conformen l'estructura del capítol.

Per poder elaborar el Pla de successió caldrà començar pel perfil del successor i respondre un parell de preguntes:

- **Quin hauria de ser el perfil ideal del successor?**
- **Com hem de comparar el perfil de cada candidat amb el perfil ideal del successor?**

A partir d'aquest punt comencen les accions per apropar ambdós perfils i que conformen la fase més dilatada del procés successori:

- **Què inclou la preparació del successor?**

Un cop preparat el candidat, caldrà decidir-se:

- **Quin serà el candidat idoni per a una gerència única?**

Hi ha successions amb altres característiques que també cal contemplar:

- **Com funciona la preparació en gerències compartides?**

Els propietaris, amb els canvis que afecten la propietat i la direcció, també poden ser destinataris d'una preparació específica.

- **Cal formar els propietaris? En quins temes?**

Per bé que pot semblar un aspecte accessori, és recomanable que aquelles persones que passaran a exercir la funció de propietaris coneguin els principis bàsics d'organització i dels instruments del seu control.

- **Com es traspasa la gerència? I la propietat?**

Una vegada transferida la gerència al successor, l'empresari que ha estat succeït deixa d'estar present en el dia a dia de l'empresa. Per bé que no cal programar-li cap activitat en el Pla de successió, sí que caldrà haver previst què pot fer un cop retirat:

- **Quins aspectes caldrà planificar sobre la retirada del succeït?**

Finalment, s'inclou un aspecte que va més enllà del traspàs de la gerència, però que, per diversos motius, convé programar en el temps per tal que el Pla de successió assegurí el seu efecte en tots els col·lectius que hi estan implicats:

- **Per què serveixen els òrgans de govern?**

A partir d'aquestes pautes s'elabora un Pla de successió. Qui el lidera cal que tingui interioritzat el procés i que consideri la complexitat que suposa el fet que hi hagi diverses persones implicades, amb uns interessos que no sempre coincideixen. Això sí, tots volen la continuïtat de l'empresa... i l'eina és el Pla.

3.2 DEFINICIÓ DEL PERFIL IDEAL DEL SUCCESSOR

Quan ja s'hagi escollit un escenari de successió, se sabrà si al final hi ha d'haver un únic successor, si hi ha diversos candidats a una única posició de gerència, si hi haurà diversos successors que, des de posicions funcionals diferenciades, compartiran la posició gerencial o, fins i tot, si serà algú extern a la família qui exercirà la gerència.

Abans d'arribar en aquest punt caldrà definir el perfil del lloc que es vol ocupar, amb independència de qui siguin i com siguin els candidats. Es tracta d'una definició professional d'un lloc de treball, el de gerent, per a una empresa en el moment actual i a uns anys vista. Caldrà contestar aquesta pregunta:

- **Quin perfil de gerent necessita l'empresa?**

COMPETÈNCIES TÈCNIQUES: Inclou els coneixements específics sobre:

- Els productes/serveis de l'empresa.
- Els processos productius.
- Idiomes.
- TIC.

COMPETÈNCIES GERENCIALS: Inclou els coneixements generals i les habilitats directives bàsiques per poder dirigir, com:

- Gerència d'una empresa.
- Organització, Finances, Recursos Humans, Gestió Directiva, entre altres.
- Comunicació, Treball en Equip, Estils de Direcció, i altres habilitats de Management i altres components de la Intel·ligència Emocional.

COMPETÈNCIES PERSONALS: Inclou trets personals que és desitjable que tingui l'ocupant de la posició, com:

- Actituds personals.
- Principis i valors.
- Predisposició envers l'empresa i la família.
- Trets de personalitat.

La confecció del perfil competencial ha de ser equilibrada pel que fa al grau d'exigència. Si són massa nombroses, es corre el risc de frustrar tots els candidats i d'allargar excessivament la fase de la seva preparació. Si són poques, el missatge que qualsevol és capaç d'ocupar el lloc li resta atractiu i treu mèrit als candidats. La justa mesura ve donada per allò que necessita l'empresa i no pas per allò que voldrien l'empresari o el successor.

A la vista de totes les competències exigibles per ocupar el lloc, caldrà revisar-les amb atenció i classificar-les en dos grups:

COMPETÈNCIES CLAU:

- Són **imprescindibles** per poder ocupar el lloc amb unes garanties mínimes.
- Són **prioritàries** en el procés preparatori del successor o successors. No es poden ajornar.

Si no estan prou cobertes, arriben a invalidar el candidat per a la funció en qüestió.

COMPETÈNCIES DESITJABLES:

- **Complementen** les competències clau i són aconsellables per poder exercir la funció dins d'un nivell d'excel·lència.
- Són susceptibles d'un **ajornament** per a una fase posterior de la formació continuada del candidat, fins i tot un cop ja estigui ocupant la posició.

Si, per qualsevol motiu –personal o circumstancial– el candidat no arriba a cobrir-les, sempre podrà comptar amb algun col·laborador directe, en plantilla o de nova incorporació, que les inclogui en el seu perfil competencial.

Un cop es té definit el perfil desitjable, cal fer l'exercici de pensar en clau de futur i imaginar si aquest *perfil serà vàlid a uns 5 anys vista*, no fos cas que l'evolució econòmica i tecnològica pogués fer que els coneixements quedessin obsolets.

- Un dels riscos principals a l'hora de definir el perfil del successor és que l'empresari busqui –més o menys conscientment– una còpia d'ell mateix. Si ho fes s'equivocaria.
- Les persones són irrepetibles i les circumstàncies, de l'empresa i de l'entorn, hauran canviat tant que, amb tota probabilitat, el perfil del directiu per assegurar la supervivència i el creixement de l'empresa serà molt diferent del que el propi empresari hauria pogut donar.

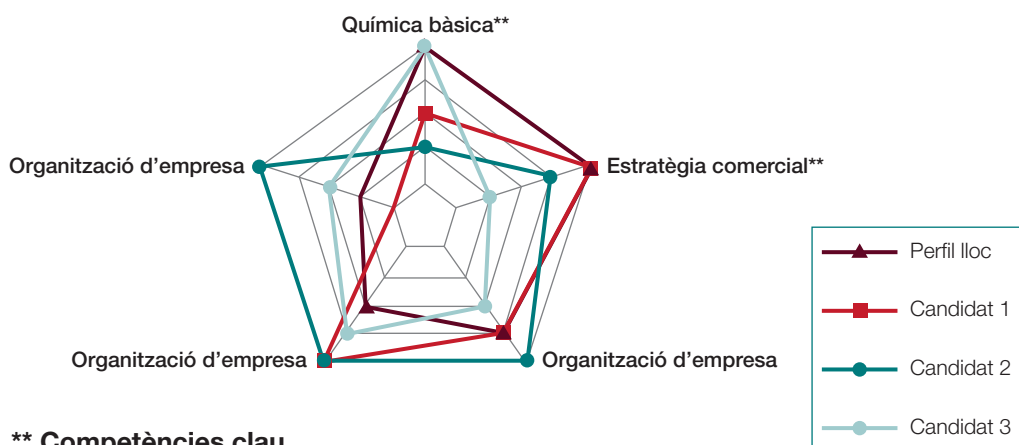
3.3 COMPARACIÓ DEL PERFIL IDEAL AMB EL DEL SUCCESSOR

El procés de definició prèvia del perfil ideal per a una posició no és pas diferent del que s'esdevé quan es busca cobrir qualsevol vacant directiva dins de l'empresa. Així, la recerca d'un gerent extern seguiria les fases que són habituals en tot procés de selecció o *head-hunting*, des del reclutament fins a les entrevistes finals.

Les coses resulten molt més fàcils quan ja es disposa dels candidats al si de la família, per bé que els lligams sentimentals i personals fan que el procés sigui més delicat.

Amb un o amb diversos candidats, **cal comparar les competències del perfil definit amb les competències del perfil professional i personal de cada candidat**, tant pel que fa als aspectes tècnics (vegeu en el gràfic, a tall d'exemple, la il·lustració de les posicions de diferents candidats respecte a 5 competències tècniques teòriques), com als gerencials i als personals.

COMPETÈNCIES TÈCNIQUES



** Competències clau

D'aquesta comparació es desprendran, d'una banda, les competències que un candidat ja cobreix, i, de l'altra, les mancances que presenta el seu perfil per arribar als nivells exigits per la posició que hauria d'ocupar en el futur.

Abans d'abordar com cobrir aquestes mancances de preparació, val la pena donar un cop d'ull a les possibilitats que es donen a la pràctica a cada grup competencial.

- **Competències tècniques:** Són les més fàcils de cobrir mitjançant la formació i l'experiència; la predisposició i la base tècnica de cada individu determinarà la durada del procés formatiu. Tanmateix, una formació de base molt minvada pot suposar un handicap difícil de superar.
- **Competències gerencials:** Els cursos específics sobre aspectes gerencials poden donar una base que, no obstant això, no garantirà una bona aplicació pràctica. Aquestes competències es dominen, sobretot, mitjançant l'experiència de la gestió, millor encara, si és acompanyada per un procés de suport personalitzat (*coaching* o *mentoring*) i especialitzat que permeti al candidat ser conscient dels efectes de la seva gestió.

- **Competències personals:** En general, el canvi o la millora d'aquestes competències cau més enllà dels possibles efectes d'una formació o de l'adquisició d'una experiència. La manera de ser i els trets de la personalitat, així com els valors i les actituds davant de la vida, són aspectes que es van forjant al llarg dels primers anys; l'educació durant la infantesa i l'adolescència és cabdal per determinar-los i, arribat el candidat al procés de successió, ja hi ha poca cosa a fer en aquest camp.

Si de la comparació entre el perfil teòric de la funció gerencial i el de cada candidat en surt una llista de necessitats competencials, només caldrà relacionar-les amb les activitats formatives necessàries per assolir el nivell desitjat.

- Una dedicació exclusiva de l'empresari a la seva empresa en detriment de la vida familiar acostuma a comportar que tingui poca presència en el període de la infantesa dels seus fills i, per tant, durant el seu procés educatiu.
- Quan arriba el moment del relleu, els trets personals dels fills estan molt fixats i molts empresaris han de reconèixer a contracor que han fet tard, llevat que la seva parella hagi vetllat de molt de prop l'educació dels fills, els hagi inculcat els principis i valors familiars i, en definitiva, hagi compensat l'absència de l'empresari.

3.4 LA PREPARACIÓ DEL SUCCESSOR

En un Pla de successió les primeres activitats que cal abordar són les formatives. És un procés lògic, perquè la preparació del successor ha de ser anterior a qualsevol traspàs de funcions de responsabilitat.

La fase de preparació acostuma a ser **la més dilatada en el temps** per diversos motius:

- El procés d'aprenentatge passa per l'adquisició i l'assimilació d'uns coneixements, per la posterior adaptació al cos de coneixements que el candidat ja té i, finalment, per a la seva aplicació a l'empresa. És un procés de **fixació de la formació en l'experiència personal**.
- Cal **adaptar-se als calendaris dels diversos centres** on pugui cursar els seus estudis, cosa que obliga a una programació que ha de tenir en compte aspectes que estan fora del control de l'empresa.
- És habitual que el candidat no es dediqui a temps complet a la seva preparació, sinó que la **compagini** amb activitats professionals i, atesa la seva edat, a altres activitats personals i familiars, també necessàries per al seu desenvolupament.

La preparació del candidat o candidats a la successió es pot dur a terme a través de diverses vies. Caldrà escollir-la en funció del temps disponible, dels costos associats o de la disponibilitat, sigui del candidat, sigui dels centres d'estudis escollits o, fins i tot, de les circumstàncies concretes de l'empresa.

Aquests són els camins principals per preparar-se, agrupats en tres blocs ben diferenciats:

FORMACIÓ

- **Acadèmica:** Formació reglada.
- **Específica:** Cursos específics sobre temes concrets, de productes o serveis, de processos comercials, productius, logístics, tecnològics, etc. Relacionats amb l'activitat de l'empresa.
- **Gerencial:** Cursos adreçats a futurs gerents o directors funcionals, que es caracteritzen per agafar una perspectiva global de l'empresa.

EXPERIÈNCIA

- **Externa:** Estades en empreses diferents a l'empresa familiar.
- **Interna:** Estades en direccions funcionals de l'empresa familiar.
- **Rotació:** Programa d'estades curtes per totes les àrees de l'empresa familiar, a fi de copsar-ne una visió ràpida.

SUPORT PERSONALITZAT

- **De l'empresari:** El futur succeït acompanya i orienta el seu successor (*mentoring*).
- **D'altres directius:** Els directius clau orienten i assessoren el seu futur gerent (*mentoring*).
- **D'experts:** Especialistes externs que ajuden el successor (*coaching*).

La formació, l'experiència i el suport personalitzat, sense que sigui d'una forma exclusiva i exacta, corresponen, en general, a l'adquisició de coneixements, d'habilitats i d'actituds, respectivament.

3.4.1 FORMACIÓ DEL SUCCESSOR

Entenem per formació les accions que es desenvolupen, en general, en aules, laboratoris o altres instal·lacions educatives que han de comptar amb el complement de l'estudi per part del successor i, segons la matèria, amb les pràctiques corresponents.

La intensitat i profunditat de la formació dependrà de dues variables:

- Del nivell de les competències exigides per l'empresa per a la funció en qüestió.
- Del nivell de formació de cada candidat.

Les accions formatives que es programen al llarg del Pla de successió formen el que seria un **Pla de formació personalitzat per a cada candidat**. Aquest Pla ha de ser aprovat per l'empresari i ha de ser acceptat per tots els candidats, un compromís del qual caldrà fer un seguiment periòdic.

Formació acadèmica

- Està estructurada en cursos que tenen programes educatius de dificultat creixent i és el coneixement com a formació reglada.
- Dóna els coneixements de base, sobre els quals caldrà bastir la resta de coneixements.
- En absència de la formació acadèmica mínima, els candidats poden trobar dificultats per assimilar coneixements més profunds i acostumen a arrossegar sempre dificultats d'aprenentatge, per manca ja sigui de fonaments, ja sigui de mètode.
- És la primera formació que caldrà programar en cas que el candidat no la tingui encarrilada quan es dissenya el Pla de successió.

Formació específica

- És especialitzada per àmbits, ja sigui de producte o servei, ja sigui d'una àrea funcional concreta.
- És especialitzada per àmbits, ja sigui de producte o servei, ja sigui d'una àrea funcional concreta.

- La imparteixen institucions educatives -acadèmiques o no- amb la finalitat de ser aplicada directament a l'àmbit laboral i professional.
- Normalment, donen per descomptat un nivell mínim de coneixements bàsics o d'una experiència determinada per part dels assistents.
- A fi d'aprofitar al màxim la formació específica, és convenient que, a l'hora de programar-la, es prevegi una estada posterior en un àmbit relacionat directament amb el contingut de cada curs, per tal que s'hi puguin aplicar els coneixements.
- Els cursos ofereixen acostumen a ser força més curts que els acadèmics i se'n programen diverses edicions al llarg de l'any.
- **Idiomes:** És un cas especial dins de la formació. Ha guanyat importància amb els anys i amb el desenvolupament de l'economia global. El nivell que s'assoleix en el decurs de la formació acadèmica reglada no acostuma a ser suficient i cal complementar-la.
- **TIC:** En les darreres dècades s'ha fet imprescindible tot allò relatiu a les tecnologies de la informació, però la velocitat dels canvis tecnològics obliga a una constant actualització.

Formació gerencial

- Les escoles de negocis, juntament amb les universitats, són les institucions que acostumen a impartir cursos de contingut gerencial i es tracta d'una formació especialment adreçada als aspirants a dirigir.
- Dóna una visió global de la gestió empresarial, així com de cada direcció funcional i de les habilitats directives necessàries per poder dirigir.
- Per poder accedir-hi cal disposar d'uns mínims tant pel que fa a la formació acadèmica –generalment, universitària–, com als anys d'experiència en funcions directives –concepte molt ambigu– o al domini de l'anglès.
- La realització d'una formació gerencial genera unes expectatives determinades en els alumnes; la posada en pràctica de funcions directives no es pot ajornar gaire temps després de rebre la formació, perquè els provocaria una frustració lògica.
- Els cursos –màsters, MBA, etc.- de formació gerencial són llargs –sovint plurianuals-, d'un import econòmic considerable i d'un nivell d'exigència de dedicació de temps superior a altres cursos; a més, en funció del seu grau d'exclusivitat, tenen filtres d'entrada i llistes d'espera.

- La formació sempre suposa un esforç. Si l'acompliment dels compromisos formatius és un bon senyal, l'ajornament continuat o l'incompliment dels terminis són un mal símptoma. Si no s'és capaç de complir amb la pròpia preparació, el dia a dia serà molt pitjor...
- La millor formació no sempre va lligada amb la imatge pública o el prestigi. Cal valorar amb cura els centres i escoles, els programes i l'experiència d'altres persones de confiança. Però cal saber que allò que ha anat bé a un no té per què ser també bo per a un altre!

3.4.2 ADQUISICIÓ D'EXPERIÈNCIA

És habitual que, per arribar a poder dur a terme funcions directives, les empreses familiars exigeixin un mínim d'experiència prèvia per exercir-ne la gerència.

L'experiència pot ser relativa a la posició en qüestió o a funcions de menys abast i, pel que fa a l'àmbit i depenent de cada empresa, a posicions al capdavant de direccions funcionals concretes. En qualsevol cas, la inclusió de l'experiència en un Pla de successió respon a dues finalitats diferents:

La **formativa**, perquè és de l'experiència pràctica d'on més s'aprèn.

L'**avaluativa**, perquè permet valorar l'actuació del candidat en el món real i no pas en una situació exclusivament d'aprenentatge.

L'experiència permet millorar qualsevol tipus de competència, especialment les **tècniques** i les **gerencials**; les **personals**, per contra, són més l'objectiu de la seva funció avaluadora que no pas formadora.

La intensitat i profunditat de l'experiència exigida, com la formació, dependrà de cada empresa (el sector, l'especialització, la tecnologia...) i de l'experiència prèvia de cada candidat.

Les experiències programades al llarg del Pla de successió formen part del Pla de formació personalitzat de cada candidat, que, com tots els altres Plans de formació, ha de ser aprovat per l'empresari i acceptat per tots els candidats, un compromís del qual caldrà fer un seguiment periòdic.

Hi ha tres fonts d'adquisició d'experiència: l'externa, la interna i la rotació.

Experiència externa

- És l'experiència prèvia en altres empreses, fora de l'empresa familiar. Pot consistir en un ampli ventall de funcions:
 - **especialitzades**, quan el component específic o tecnològic del producte o servei de l'empresa ho exigeix;
 - **directives funcionals**, que suposa haver estat al capdavant d'una unitat operativa, en aspectes com la gestió de recursos, la responsabilitat, el fet d'haver de retre comptes, etc.
 - **gerencials**, quan l'empresari considera que el candidat ha d'haver estat gerent abans d'incorporar-se com a tal a l'empresa familiar.
- L'experiència externa, per bé que no sempre és possible, és tota una garantia per a l'empresa familiar, perquè així la direcció no serà cap novetat per als candidats, sinó la continuació d'una experiència anterior.
- No exigir experiència externa comportarà, en general, exigir més experiència interna, entre altres motius, perquè, fora de l'empresa familiar, el candidat no haurà tingut cap tracte preferencial, sinó que s'ho haurà guanyat tot sol.
- Requereix anticipació perquè no és fàcil que es doni la coincidència que altres empreses tinguin una vacant per cobrir i que, a més, el candidat sigui l'escollit per ocupar-la.

- És una pràctica possible que el candidat pugui desenvolupar la seva experiència externa en altres empreses familiars, amb les quals hi hagi un Pla de col·laboració, o bé en empreses clients o proveïdores.
- Per bé que caldrà tenir present que no es tracta de situacions plenament professionals i que els compromisos existents poden incidir en l'aspecte avaluador i, més encara i segons el resultat, en la futura col·laboració entre les empreses implicades.

Experiència interna

- És l'experiència prèvia dins de la mateixa empresa familiar. Pot consistir en dos tipus de funcions:
 - **especialitzades**, quan el component específic del producte o servei de l'empresa obliga el candidat a un domini més profund de caire tècnic o tecnològic, i
 - **directives funcionals**, que afegeix al fet d'haver aplicat la gestió de recursos i la responsabilització al capdavant d'una unitat operativa, el coneixement de les persones que, en el futur, formaran part del seu equip.

- És l'experiència prèvia dins de la mateixa empresa familiar. Pot consistir en dos tipus de funcions:
 - **especialitzades**, quan el component específic del producte o servei de l'empresa obliga el candidat a un domini més profund de caire tècnic o tecnològic, i
 - **directives funcionals**, que afegeix al fet d'haver aplicat la gestió de recursos i la responsabilització al capdavant d'una unitat operativa, el coneixement de les persones que, en el futur, formaran part del seu equip.
- L'experiència interna es diferencia de la rotació, que veurem a continuació, pel fet que inclou una gestió dilatada, amb prou temps per afrontar objectius a curt, mitjà i llarg termini, i amb la consegüent valoració professional dels resultats assolits.
- No convé passar per alt un mínim d'experiència gerencial interna; els riscos d'un fracàs a l'hora de passar de la teoria a la pràctica és massa elevat per a l'empresa. Cal destacar-ne la coneixença de les persones que està previst que acabi dirigint.
- No resulta tan fàcil com pot semblar programar una experiència interna dels candidats sense forçar l'estructura organitzativa de l'empresa. Cal que hi hagi una vacant per cobrir o, si no és possible, programar una sèrie de rotacions directives encadenades que tinguin algun sentit més que la simple formació del candidat a la successió. Per tant, cal preveure-ho amb prou temps i tenir en compte els directius que hi estaran implicats.
- Una de les dificultats de l'adquisició de l'experiència interna rau en la valoració objectiva dels resultats del candidat per part de l'empresari i de l'equip directiu; és un membre de la família i candidat a la futura gerència, cosa que restarà imparcialitat a les diverses valoracions internes.

Rotació

- Són estades curtes en les unitats –en totes o en algunes- de l'empresa familiar, amb una finalitat més informativa que no pas formativa, sempre prèvies a la incorporació del candidat com a gerent.
- La rotació dóna una visió ràpida i superficial dels processos interns de les unitats de l'empresa, però sense interferència en el seu funcionament. Permet al candidat conèixer de prop les persones que les dirigeixen i com ho fan, així com la resta del personal i l'ambient de treball.
- Són estades curtes en les unitats –en totes o en algunes- de l'empresa familiar, amb una finalitat més informativa que no pas formativa, sempre prèvies a la incorporació del candidat com a gerent.

- La rotació dona una visió ràpida i superficial dels processos interns de les unitats de l'empresa, però sense interferència en el seu funcionament. Permet al candidat conèixer de prop les persones que les dirigeixen i com ho fan, així com la resta del personal i l'ambient de treball.
- En un moment o altre del Pla de successió, qualsevol candidat hauria de passar per una rotació. Encara que hagi tingut l'ocasió de dirigir alguna unitat, hauria de passar per les altres. Cal tenir present que una rotació mai no compensa l'absència d'experiència –externa o interna-, perquè no conté ni el component formatiu ni l'avaluatiu de l'altra.
- La programació d'una rotació és més fàcil que la de l'experiència interna, perquè no afecta l'estructura de la unitat ni implica processos avaluatius, per bé que, a més dels costos propis del candidat, caldrà preveure els de la dedicació dels caps –i altres empleats, si s'escau- de la unitat a la tasca informativa del candidat, motiu pel qual haurien de participar en la programació de l'estada a cada unitat concreta.
- La rotació per les diverses unitats ofereix més flexibilitat que la formació i que l'experiència externa i interna, ja que es pot efectuar fins i tot durant la fase de traspàs de funcions amb l'empresari. No obstant això, és recomanable que sigui posterior a aquestes fases perquè convé que el candidat estigui alliberat.

- Les presses –del candidat o de l'empresari- per passar a l'acció poden ser prou fortes com per saltar-se la formació prèvia necessària. Aquesta és una pràctica arriscada, perquè vol dir que s'aprèn a partir de l'assaig-error a costa de les unitats de l'empresa. Que ho preguntin a tants empresaris, *self-made men*, que en la seva època no van tenir l'oportunitat de formar-se prou.
- Les urgències tampoc no serveixen per valorar la gestió dels candidats. Els fruits no arriben d'un dia per l'altre, sinó que demanen el seu temps, especialment en els objectius a llarg termini. Com en la formació, cal ser pacient... i programar-ho tot amb prou anticipació.
- Sense experiència interna i sense rotació, el futur gerent serà per a la plantilla com un desconegut, per molt que sigui de la família. Com qualsevol gerent fixat de fora.

3.4.3 SUPORT PERSONALITZAT AL SUCCESSOR

La formació i l'experiència suficients del candidat són garanties per a un bon exercici de la gerència, de la mateixa manera que ho seria un professional extern prou preparat i experimentat.

Però quan el relleu de la gerència es produeix al si de la família hi ha un valor afegit que cal aprofitar. El **suport personalitzat**, impensable en el cas d'un gerent de fora de la família, esdevé un complement cabdal de la preparació del candidat a la successió per diversos motius:

- Aporta un **element formatiu personalitzat** en tots els aspectes: tècnic, gerencial i, sobretot, pel que fa als valors de l'empresa.
- Permet la **transmissió de l'experiència** d'aquells que en tenen més al candidat i es fa en el context d'una relació **individualitzada**.
- És l'única de les tres eines –formació, experiència i suport– que està especialment **indicada per influir en les competències personals** del candidat, per bé que no és fàcil canviar-les o millorar-les.
- Ofereix l'oportunitat d'**avaluar els resultats parcials** del candidat i l'evolució del Pla de successió en general, tot donant al procés valoratiu el significat positiu que és propi de l'ajut.

Les accions de suport individualitzat han de ser **periòdiques**, però es poden programar al llarg de tot el Pla de successió. En afectar qui dóna el suport i qui el rep permet una gran **flexibilitat** i, tot sovint, més val **programar una freqüència** determinada que no pas unes dates concretes.

Les accions de suport personalitzat tenen uns avantatges i unes limitacions segons quina sigui la font d'aquest suport.

Suport de l'empresari

- És el suport **més important i el més necessari**. També se l'anomena *mentoring*.
- L'empresari és el més indicat per transmetre els **valors** i la **visió global** de l'empresa i per avaluar els progressos del candidat al llarg del seu propi Pla de successió.
- Per contra, llevat que l'empresari tingui un perfil d'expert molt tècnic, no és el més adequat per formar-lo en l'àmbit tècnic; tampoc no ho és per transmetre competències gerencials, perquè sovint tenen un punt de partida diferent, pel que fa a la formació, i pertanyen a generacions també diferents.
- El suport de l'empresari pot continuar més enllà de la fase de preparació i, fins i tot, convé que s'intensifiqui en la fase de traspàs perquè, durant aquest període, la col·laboració entre el succeït i el successor és constant.
- En el procés de donar suport al candidat, si el coneixement profund de l'empresa és el punt fort de l'empresari, **la parcialitat n'és el feble**; la subjectivitat, per influència dels sentiments familiars, li farà difícil l'avaluació.
- Cal preveure el cost d'oportunitat de la dedicació de l'empresari.

Suport d'altres directius

- És un suport o *mentoring* opcional.
- Els altres directius poden transmetre, sobretot, els **coneixements tècnics** de la seva especialitat, així com la seva visió sobre els valors de l'empresa, si hi tenen prou antiguitat.
- Per contra, seran **menys útils** en el seu suport a les competències **gerencials i personals**.
- Pel que fa a la seva contribució a la **valoració** del candidat, es veurà reduïda als aspectes més tècnics i especialitzats.
- En canvi, aquest suport durant l'etapa preparatòria pot ser molt útil per enfortir la coneixença personal i estrènyer les relacions amb el candidat, el qual –cal no oblidar-ho– acabarà essent el seu gerent i, per tant, el cap del seu equip de direcció.
- També caldrà preveure el cost d'oportunitat de la dedicació dels directius.

Suport d'experts

- És un suport opcional, que s'anomena *coaching*. Depèn en gran mesura del fet que hi hagi experts que ajudin l'empresari en el seu Pla de successió o tingui assessors externs habituals.
- És el suport més indicat per enfortir les **competències personals** perquè, en no haver-hi lligams sentimentals ni laborals, es manté dins dels paràmetres exclusivament professionals; els candidats sovint estan més predisposats a acceptar el suport d'un expert extern que no pas del mateix empresari, el seu pare.
- També pot ser útil per **enfortir les competències gerencials**, especialment les relacionades amb la **intel·ligència emocional**.
- Per contra, rarament serà útil per a les competències tècniques, llevat que també en siguin experts d'alguna.
- L'expert, per la seva condició d'extern, pot donar **objectivitat** a la valoració del candidat, sobretot de les seves competències gerencials i personals.
- Els costos associats a aquest suport són els propis d'un especialista extern, per bé que són temporals.

- El suport vol dir això: que algú, amb més coneixements i experiència ajuda algú altre a adquirir-ne. Encara que es doni el factor avaluatiu, el que compta és l'ajut. Si no ha d'ajudar el candidat, és un cost superflu!
- El suport imprescindible és el de l'empresari; els altres són optatius, per bé que aporten un complement objectiu ideal a la subjectivitat del pare-empresari. A més, aquest no es trobarà sol, sinó que tindrà algú amb qui compartir-ho.

3.5 LA DECISIÓ FINAL SOBRE EL CANDIDAT A UNA GERÈNCIA ÚNICA

Les indicacions fins aquest punt serveixen per a qualsevol tipus de successió per a una gerència única; tant se val que hi hagi un únic candidat per ocupar la posició com que n'hi hagi diversos que, d'alguna manera, competeixen per fer-se amb el lloc de gerent.

3.5.1 UN SOL CANDIDAT

Si es tracta d'un sol candidat, caldrà comprovar que ha assolit el nivell de preparació -formació i experiència prèvia- exigida per poder iniciar l'etapa de traspàs de la gerència amb l'empresari. De tota manera, **si s'ha seguit un procés de suport personalitzat periòdic, no hi hauria d'haver sorpreses.**

Si el candidat no ha assolit el nivell exigint, caldrà veure si les causes són imputables:

1. A les capacitats, a les actituds o als trets personals del **candidat**.
2. Al grau d'exigència del **programa** de preparació.
3. A **circumstàncies** externes.

Si l'obstacle han estat les **circumstàncies**, caldrà veure si són temporals o es perllongaran en el temps; en el primer cas, convindrà esperar que canviïn; en el segon, valdrà la pena incorporar-les en el context habitual en el qual es desenvoluparà la resta del procés successori.

Si el **programa** ha estat massa exigent, potser només caldrà donar un temps suplementari per tal que el pugui completar.

El problema principal apareix quan el **candidat** és la causa principal de no haver assolit el nivell exigint. Aquí cal diferenciar tres tipus de mancances.

- De **capacitats**: Malgrat l'esforç, no assolirà el nivell desitjat. Si les seves actituds són les adients i el seu esforç prou palès, caldrà buscar-li algun complement en aquells àmbits que siguin més febles; tanmateix, caldrà que l'empresari es plantegi seriosament si això no arribarà a afectar negativament el futur de l'empresa, sobretot quan l'empresari no hi estigui a prop.
- Les **actituds**: Unes actituds negatives afectaran totes les seves relacions. De vegades, amb els anys i la maduresa, poden arribar a canviar; tanmateix, mentre això no es produeixi, els costos de tot tipus per a l'empresa (d'imatge, d'eficiència, comercials...) poden ser molt elevats. Les actituds, si arriben a canviar, ho fan molt lentament.
- La **personalitat**: Si allò que l'allunya del perfil ideal són els seus trets personals, cal que l'empresari prengui una decisió delicada. No és d'esperar que algú canviï la seva personalitat, ni amb els cursos, ni amb el *coaching* personal. Si afecten valors crítics, com l'honestedat o l'ètica, posarà en un risc excessiu i innecessari l'empresa. Llavors el candidat no convé.

3.5.2 DIVERSOS CANDIDATS

Quan són diversos els candidats que es preparen per aconseguir la gerència de l'empresa familiar s'estableix una **competició interna** i, amb la decisió final, per objectiva que sigui, sempre hi haurà **un guanyador i un o diversos perdedors**. Aquest sentiment es viu més intensament encara pel fet que acostumen a tenir lligams familiars entre ells.

Com en qualsevol procés de selecció, l'empresari, al final, haurà de prendre una decisió. No té sentit abordar la fase de traspàs de la gerència amb diversos candidats a la vegada. **La decisió final s'ha de prendre amb criteris professionals**, és a dir, a partir de la comparació del perfil professional i personal final de cada candidat amb el perfil ideal del gerent, perfil dissenyat al començament del Pla de successió.

Cal insistir en l'adequació de perfils com a criteri de decisió:

- Si l'elecció recau en el millor en termes absoluts, però **el seu perfil competencial supera amb escreix les competències exigides**, tindrà poc futur a l'empresa, perquè l'avorriment o la seva ambició el farà buscar nous horitzons per tal de no acabar frustrat.
- Per contra, **si encara no arriba al nivell exigít**, s'aplicaran els criteris descrits en el punt anterior –un sol candidat–, amb el benentès que, si allò que encara el separa del perfil ideal són aspectes atribuïbles al candidat, caldrà sospesar si no seria millor repescar algun dels candidats descartats, perquè la manca de capacitat, unes actituds negatives o uns trets de personalitat poc adients potser no canviaran i posaran en risc el futur de l'empresa.

Així doncs, **el candidat escollit ha de ser el que tingui un perfil competencial més proper al perfil ideal** que necessita l'empresa. Aquest serà qui iniciarà el traspàs de la gerència amb l'empresari.

El **tractament dels candidats descartats** és dels punts més delicats en un procés successori. Els sentiments dels candidats que han perdut en la lluita per la successió poden tenir conseqüències en el futur de l'empresa, sigui des d'altres posicions directives funcionals de l'empresa, sigui des del seu paper de futurs hereus de la propietat.

L'empresari farà bé de seguir algunes pràctiques, al llarg del procés successori, per tal que els descartats entenguin i acceptin els criteris de la seva decisió i, si no arriben a una col·laboració inicial desinteressada amb el nou gerent, que no esdevinguin un obstacle:

1. L'empresari ha de **potenciar el paper de pare** per sobre del de l'empresari i estar amatent a les possibles reaccions dels fills descartats.
2. En les sessions periòdiques de suport personalitzat o de seguiment del Pla, l'empresari ha de **deixar entreveure cap on apunta la decisió final** a partir d'arguments professionals, de manera que aquesta no vingui de nou als futurs descartats i, si és del seu interès, puguin moure's cap a d'altres horitzons.
3. Crear accions **formatives i lúdiques** que estiguin adreçades a **potenciar el treball d'equip** entre els diversos candidats, per alleugerir la pressió de la seva situació competitiva i donar prioritat a la relació familiar per sobre de les diferències professionals.
4. A partir de les seves possibilitats, l'empresari hauria de **poder oferir oportunitats alternatives als fills descartats**, sigui en altres empreses familiars o facilitant-los la

creació de noves empreses, afavorint-los una carrera professional alternativa o, fins i tot, reservant-los posicions dins de la mateixa empresa familiar, sempre que la seva preparació sigui l'exigida pel lloc i les seves actituds envers el nou gerent siguin de col·laboració.

- Arribar al convenciment que el fill no serveix com a successor és molt dur per a l'empresari i, molt més encara, per al pare. És dels moments més delicats i desagradables, però és inajornable i caldrà afrontar-lo amb valentia, tot sabent que caldrà un cert temps fins que el candidat "rebutjat" ho accepti. Hi pot ajudar molt tant l'explicació didàctica dels motius com l'ofertament d'alternatives professionals fora de l'empresa.
- A cap pare no li fa cap gràcia haver d'escollir entre els seus fills; però l'empresari està obligat a fer-ho, si no vol arriscar la supervivència de l'empresa i, per tant, el mitjà de vida de tota la família. Tard o d'hora ho haurà de fer. L'ajornament no solucionarà el problema; ben al contrari, amb el temps s'enquistarà, cada vegada serà més complicat de resoldre i, als descartats, més difícil els serà acceptar-ho.

3.6 LA PREPARACIÓ EN GERÈNCIES COMPARTIDES

Quan l'escenari escollit per l'empresari contempla una gerència compartida entre diversos successors, la fase de preparació té algunes particularitats respecte al procés explicat fins ara⁸.

La gerència compartida o cogerència consisteix a tenir al capdavant de l'empresa dos o més familiars, cadascun dels quals s'acostuma a centrar en àrees de responsabilitat específiques i complementàries.

Davant la situació oficial d'igualtat entre tots els cogerents, la psicologia dels grups fa evident que la igualtat entre els seus components és un miratge, encara que sobre el paper sigui així. En la pràctica la cogerència segurament comptarà amb un líder i cadascun dels seus membres tindrà un nivell d'influència determinat i diferent en les decisions que es prenguin.

El fet objectiu, tanmateix, és que tots ells són gerents i això té implicacions en la preparació, tant en la formació com en l'experiència:

- La **preparació tècnica** de cada successor en l'àmbit funcional de la seva direcció ha de ser profunda. Han de tenir un bon domini de les competències tècniques de la seva especialitat, perquè seran els representants de la seva direcció en el màxim òrgan de govern de l'empresa, la gerència.
- La seva formació en **habilitats directives** també ha de ser elevada, perquè tindran una direcció funcional al seu càrrec.
- Tots els successors que formaran part de la gerència hauran d'estar formats en **competències gerencials** perquè exerciran de gerents. Tots han de tenir uns coneixements bàsics sobre finances, comercial, logística, producció, gestió de recursos humans, qualitat, entre altres i, en definitiva, d'estratègia empresarial; tots ells han de tenir una visió prou global de l'empresa i han de compartir-ne els valors.
- Una gerència compartida implica **treball d'equip**. És indispensable, al llarg de tot el procés de preparació, que hi hagi una formació –i no només teòrica– sobre l'equip real que compartirà la gerència. A l'hora d'assumir-la, ja ha de ser un equip fet, perquè no ho acabi pagant l'empresa. És força habitual –i convenient– que aquesta formació estigui dirigida per algun expert extern de confiança.
- Caldrà afegir al suport personalitzat de cada futur gerent un **suport personalitzat a l'equip**, especialment per part de l'empresari, de manera que aprenguin a funcionar com un equip de cara endins i tinguin una sola veu de cara enfora.

⁸ Existeix la possibilitat d'establir una gerència rotatòria, que és una gerència única que, periòdicament i de forma rotatòria, és ocupada per diferents successors que són al capdavant de direccions funcionals. Presenta notables problemes pràctics i és poc recomanable. Requereix a l'empresa haver-se d'adaptar periòdicament a uns nous criteris de direcció, als gerents a formar-se i prendre decisions que gestionarà qui el rellevi en el futur, amb problemes de motivació i d'horitzó temporal, entre d'altres.

- En la gerència compartida la qüestió dels **candidats descartats** no té la transcendència de les gerències úniques, entre d'altres motius perquè les mancances individuals es poden arribar a compensar dins del mateix equip gerencial. En canvi, les **actituds o els trets personals** dels candidats que facin impossible el treball en equip de la gerència i que puguin posar en perill la seva continuïtat són arguments suficients per fer inviable una candidatura i, fins i tot, poden fer aconsellable una sortida de l'empresa.
- Les gerències compartides exigeixen un **esforç de programació suplementari**, perquè cal lligar moltes agendes i evitar que les direccions funcionals dels candidats, si és el cas, paguin les conseqüències d'una dedicació menys intensiva dels seus caps.
- Cal preveure també uns **costos superiors** de la formació dels membres d'una gerència compartida, especialment la relativa a les competències gerencials, que també és més llarga i més cara.

- Per bé que funciona en moltes empreses, cal reconèixer que l'elecció d'un escenari de gerència compartida respon més a la por que fa –a l'empresari i als candidats– haver d'escollir un únic gerent i descartar els altres candidats que no pas a criteris professionals. Sovint és una elecció defensiva.
- Les gerències compartides són un camp adobat per a les gelosies entre germans. Per això cal dedicar temps i esforços a conrear el treball d'equip. Més val que les coses “enterrades” surtin abans que no pas trobar-se al bell mig d'una gerència immobilitzada per sentiments negatius.
- La realitat ens diu que les gerències compartides ho són més de nom i de targeta de visita que no pas de debò. Sempre hi ha algú al si de l'equip que n'és el líder. I, encara que no ho manifestin, tots ho saben!.

3.7 PREPARACIÓ DELS PROPIETARIS

Fins aquest punt, la preparació s'ha concentrat en la figura del successor a la gerència i, per tant, en la millora de les competències que li permetran gestionar l'empresa. Però hi ha altres necessitats formatives de menys abast, però prou importants, en el marc successor.

3.7.1 PREPARACIÓ DE L'EMPRESARI

La successió suposa un canvi generacional i, en conseqüència, l'aplicació de criteris de gestió més actualitzats. A l'empresari, per bé que amb els anys s'haurà adaptat als nous temps, li pot ser convenient una certa preparació útil per a la seva etapa de traspàs i retirada, sobretot, en dos temes concrets:

- En **noves eines de gestió**, que el successor i el seu equip directiu aplicaran a partir del moment del traspàs. L'empresari, sense haver d'aprofundir-hi tant com el successor, hauria de conèixer quines aplicacions tenen, entre altres motius, perquè segurament n'haurà de controlar els resultats. En particular li serà útil adquirir els coneixements bàsics de tecnologies transversals, com ara les TIC, a nivell d'usuari.
- En el **funcionament d'òrgans de govern** que es facin operatius o es posin en marxa amb motiu del procés successor, tant en l'àmbit de la direcció com en el de la propietat.
 - L'estil unipersonal de moltes empreses de la generació dels empresaris ha estat substituït pel comitè de direcció, òrgan que comporta treballar més en equip i augmentar la transparència de l'organització.
 - A partir del moment en què la propietat deixa d'estar concentrada exclusivament en mans del propietari (i potser de la seva parella), augmenta el nombre de propietaris, per la qual cosa es fa necessari un **consell d'administració**, en el qual, encara que la distribució de la propietat faci innecessària la votació, cal informar i escoltar la veu de tots els propietaris.

La preparació prèvia de l'empresari en facilitarà l'acceptació i no haver d'afrontar situacions que li siguin desconegudes. Tanmateix, cal reconèixer que cada empresari té una predisposició molt personal a abordar una formació en aquells moments de canvi per a l'empresa.

3.7.2 PREPARACIÓ DELS FUTURS PROPIETARIS

Encara que la transmissió de la propietat sigui posterior al relleu de la gerència, convé preveure el moment en què hi haurà els primers traspassos de propietat cap als fills. Si aquests mai no han estat propietaris d'una empresa, haurien de saber què suposa això, abans de posar-s'hi, si més no, en els punts següents:

- **Comprensió de l'empresa:** la seva activitat, les seves magnituds economicofinanceres i les seves característiques organitzatives bàsiques.

- En **els drets** que els atorga el fet de ser propietaris, tant des del punt de vista legal com econòmic (d'informació, de participació en beneficis, de votació i de participació en les decisions, entre d'altres).
- En **els deures** que tenen envers l'empresa i el seu patrimoni, les limitacions pel que fa a la venda de la propietat, si és el cas o si hi ha algun protocol familiar que ho limita, entre d'altres.
- En el **funcionament dels òrgans de govern** de la propietat –junta d'accionistes, consell d'administració, etc.–, la seva composició i a què els compromet.

Aquesta formació, que requereix poc temps, serà útil per adquirir un coneixement suficient dels aspectes legals, econòmics i d'estratègia empresarial, per tal que no es converteixin en amos, encara que siguin minoritaris, d'una propietat que no entenguin.

La formació dels futurs hereus de l'empresa –i dels propietaris actuals, si no estan al cas– evita moltes discussions innecessàries amb els accionistes que treballen a l'empresa, estalvia molt de temps, els implica més en l'estratègia i en el govern empresarials i els fa interlocutors vàlids d'aquells que estan al dia del funcionament de l'organització.

- Alguns empresaris descobreixen en el decurs del seu Pla de successió que hi ha “altres” formes de dirigir l'empresa; potser és tard per a ells, però esdevenen uns excel·lents socis del seu successor per a la fase de traspàs.
- Moltes parelles i fills de l'empresari que mai no s'havien implicat en el negoci familiar tenen en aquesta formació empresarial la primera possibilitat de conèixer al detall en què s'ha guanyat la vida la família i en què se l'hauran de guanyar en el futur. La ignorància mai no és una bona aliada de l'interès i no es pot esperar que s'interessin per alguna cosa que no comprenen.

3.8 TRASPÀS DE LA DIRECCIÓ I DE LA PROPIETAT

Quan el candidat o els candidats han acabat el seu procés formatiu i s'ha pres la decisió sobre quin -o quins, en el cas de gerències compartides- és el successor escollit, pot començar el relleu al capdavant de la direcció. Si el successor està prou preparat, **ara és el moment de començar a fer el traspàs.**

Vagi per endavant que, per tal que el successor pugui començar a decidir, l'empresari, que és qui decidia fins al moment, li ho ha de permetre, ha de deixar de decidir.

La fase de traspàs equival a una sortida d'escena del succeït, al mateix temps que el nou gerent, el successor, ocupa l'espai que deixa. Aquest intercanvi pot ser sobtat o gradual, improvisat o programat. Tanmateix, com en qualsevol canvi de persones, una substitució mai no garanteix el ple funcionament de forma automàtica; hi ha uns períodes previs de minva de rendiment per part del succeït i d'adaptació a la novetat per part del successor que caldrà tenir en compte.

Precisament aquesta part de la programació del Pla de successió vol ser **una pauta perquè el traspàs es faci tal com s'havia previst en l'escenari escollit.**

3.8.1 TIPUS DE TRASPÀS DE LA DIRECCIÓ

En línies generals, hi ha tres tipus de traspàsos possibles:

SOBTATS O IMPROVISATS

- No es planifiquen: es troben. Davant de les urgències, s'improvisa.
- Generalment es donen per causes de força major, com la defunció o la invalidesa sobtades de l'empresari.
- L'empresari no està en condicions d'ajudar el seu successor.
- El successor ni està prou preparat, ni coneix prou bé l'empresa.
- Les empreses ho paguen amb una caiguda dels seu rendiment, ja que, durant un període de temps, ningú no pren decisions. Es tracta, doncs, d'una **modalitat de traspàs que cal evitar sempre que es pugui.**

PROGRAMATS D'UNA VEGADA

- Es programa el moment en el qual totes les funcions del succeït passaran al successor. Aquest també seria el cas de contractar un professional extern per a la gerència.
- Es dona, sobretot, quan les relacions entre el succeït i el successor no són gaire harmonioses; així s'eviten els possibles conflictes.
- Un cop fet el traspàs, l'empresari ja no decideix en el dia a dia.
- El **successor comença a dirigir de ple a partir del moment indicat**. Abans, es pot haver preparat a consciència per afrontar la gerència en el moment previst.
- Si la preparació del successor ha estat suficient, les empreses **no han de patir en un traspàs d'aquest tipus**. A més, és una situació molt clara per a tota l'organització, que evita les duplicitats i les àrees d'ambigüitat en algunes decisions, així com la temptació, per part del succeït, de tornar a ocupar la gerència, un cop fora.

PROGRAMATS DE FORMA GRADUAL

- Se segueix un **programa de cessió de capacitat decisòria** del succeït cap al successor, fins que aquest acabi cobrint tota la posició del seu antecessor. Es tracta, doncs, d'un procés de delegació programat.
- **És el més habitual** quan les relacions entre el succeït i el successor són bones i quan l'empresari està veritablement compromès a anar deixant el seu lloc al seu relleu.
- L'empresari és present al llarg de tota aquesta etapa; la seva presència és una garantia i una ajuda, per bé que sempre hi ha la possibilitat que el succeït prengui part en decisions que ja no li pertocarien.
- **El successor està acompanyat** pel succeït al llarg de tot el procés, cosa que li donarà seguretat i una situació de *mentoring* continuada.
- Aquesta és la modalitat més **gratificant per a ambdues parts**, si respecten allò planificat –decisions i terminis– i si tenen una comunicació fluïda entre ells; tanmateix, té un **risc** més elevat de conflictes personals i d'àrees tant d'**indecisió** com de **duplicitat**. Si es compleixen les condicions i les relacions són bones, **és la millor alternativa per a les empreses**. També té més costos.
- Davant d'aquestes opcions, en el Pla de successió només cal programar el traspàs gradual; el sobtat no es planifica i en el programat d'una vegada només s'incorpora una data topall, la del traspàs.

- Si un empresari no s'ha plantejat cap Pla de successió, pot estar segur que es trobarà amb un traspàs sobtat i improvisat... Els problemes li cauran al successor.
- El traspàs gradual –que és el millor sobre el paper– és una utopia, quan l'empresari és dels que vol estar en tot i a tot arreu, o que, en el fons, no vol deixar la gerència. A més, és molt frustrant per al successor. Si aquest és el seu tarannà, valdria més fer-lo d'una vegada.

3.8.2 COM ES FA UN TRASPÀS GRADUAL

En absència de circumstàncies externes, **la velocitat d'un traspàs gradual dependrà** en gran mesura del grau de preparació del successor, especialment, **de la seva experiència prèvia en processos de decisió a l'empresa**; si, per exemple, ja hi funcionava un comitè de direcció, un membre del qual era el successor pel fet d'haver estat al capdavant d'una direcció funcional, el relleu pot ser molt més ràpid que no pas si el successor encara no ha tingut l'oportunitat de participar-hi.

En elaborar el Pla, el traspàs gradual s'haurà de plantejar amb una certa flexibilitat. Caldrà fer els passos següents:

- Elaborar un **llistat de les activitats** habituals del gerent i **de les decisions** que pren; en les empreses que disposen de descripcions escrites prou exhaustives del lloc de treball, això serà més senzill; si no és així, caldrà elaborar la llista junt amb l'empresari succeït.
- Un cop identificades les tasques i decisions pròpies del gerent, caldrà **situar-les en un calendari, amb dates concretes**, a partir de les quals hauran de ser executades i preses, respectivament, pel nou gerent, el successor.

Com hem dit més amunt, el traspàs gradual és una delegació planificada que, amb tota la flexibilitat que permeti la rapidesa d'assimilació per part del successor, podria seguir aquests passos en el cas hipotètic d'una activitat concreta:

ACTIVITAT	Formació	Previsió	Imitació	Acompanyat	Sol	Control	Definitiu
Negociar amb proveïdor clau	30/09/11	01/12/11	01/10/11	20/10/11	20/10/11	01/11/11	15/01/12
...							

Les activitats que caldrà traspassar al successor canvien molt no només d'una empresa a una altra, sinó, més encara, d'un empresari a un altre, perquè la capacitat de delegar és molt personal, per més que vingui pautada en els manuals de direcció.

En el llistat d'activitats s'hi poden incloure temes com els següents:

- Decisions de **caràcter estratègic** que en la seva empresa concreta només pot prendre l'empresari.
- Direcció de les **reunions** que l'empresari presideix, entre les quals hi pot haver el comitè de direcció.
- **Reunions individuals** amb cada director funcional.
- **Negociacions** amb els **clients** principals.
- **Negociacions** amb els **proveïdors** més importants, entre els quals caldrà incloure els proveïdors financers.
- **Representació externa** de l'empresa en altres institucions.
- ...

Aquest traspàs gradual, a més del seguiment del llistat de delegació d'activitats i de decisions, pot incloure les activitats següents:

- **Estades breus** en algunes direccions funcionals clau, no tant amb finalitats formatives i /o avaluadores (com en la fase de preparació anterior), sinó informatives, sigui per conèixer la incidència que les decisions hi puguin tenir, sigui perquè hi ha activitats habituals del gerent que hi estan relacionades.
- **Visites** de presentació i d'acompanyament als clients i proveïdors més importants.
- Participació en **reunions** internes i externes.
- I, sobretot, **reunions** freqüents amb el succeït.

En el cas específic del traspàs a una **gerència compartida** el procés pot resultar una mica més complex.

- Cal fer un **traspàs parcial amb cada successor**, perquè els cogerents s'especialitzaran segurament en els diversos àmbits de la gerència, segons la seva direcció funcional.
- Això vol dir que hi ha d'haver un **llistat de delegació d'activitats i decisions per a cada successor...** i un de complet que els aglutini tots, per tal d'evitar duplicitats o zones d'ambigüitat on ningú no decideixi i perquè tots comparteixin la responsabilitat de la decisió que hagi pres qualsevol dels cogerents.
- És imprescindible que es facin **reunions grupals del futur equip** de gerència amb el succeït, però ara centrades en el context del traspàs de la direcció, durant les quals també caldrà determinar la forma com treballaran. Hauran de fixar, per exemple, quines decisions:
 - es podran prendre de **forma autònoma** per part de cada cogerent, i de les quals només caldrà informar a la resta en les reunions periòdiques que tinguin;
 - exigiran, com a mínim, la **participació del cogerent**;
 - exigiran una **consulta prèvia** i l'**autorització** de tots els gerents;
 - hauran de prendre **tots els gerents**, després de discutir-les plegats.

Un cop completat el traspàs, no hi ha motiu perquè l'empresari continuï prenent decisions que pertocuen al successor. El succeït es retira del dia a dia i sempre podrà controlar el gerent des del consell d'administració, si és que manté una part o tota la propietat durant un temps.

El successor, per la seva banda, exercirà de gerent a tots els efectes (nivells de delegació, la creació de nous òrgans, la reorganització de l'empresa, etcètera) i en serà el màxim responsable davant del consell d'administració.

- El traspàs no hauria de tenir marxa enrere, si no és per causes de força major. La part més important de la successió (el relleu del gerent) ja és un fet. Ara només cal que el nou tingui l'encert de fer-ho bé i l'antic estigui conforme amb la seva nova posició...

3.8.3 TRANSMISSIÓ DE LA PROPIETAT

La raó principal de la successió és el relleu de la direcció; tanmateix, si els fills successors han escollit fer la seva carrera professional a l'empresa familiar, també ha estat per l'oportunitat que se'ls dóna de ser-ne algun dia propietaris.

És per aquest motiu, i pel que suposa de compromís per part de l'empresari, que és aconsellable que en el Pla de successió hi constin les dates previstes de transmissió de la propietat de l'empresa.

Aquestes dates, a més, estaran visualment relacionades amb els diversos moments del Pla de successió o bé a uns anys vista, sempre amb el percentatge que l'empresari hagi previst de transmetre a cada fill i amb les condicions, si n'hi ha, perquè la transmissió es faci efectiva.

- Hi ha empresaris que es molesten quan veuen els fills interessats en la propietat. No se n'haurien d'estranyar, perquè és una mostra d'interès envers l'empresa i la seva oportunitat de participar en decisions estratègiques de debò.
- Si els successors no són majoritaris, les decisions més estratègiques poden estar en mans del succeït... i també el control, fins i tot més enllà del moment en què hagi deixat de dirigir el dia a dia.

3.9 LA RETIRADA DEL SUCEÏT

La conseqüència del traspàs de la gerència és doble; d'una banda, el successor n'esdevé el gerent i, de l'altra, el succeït deixa de ser-ho. Aquesta era la finalitat principal del seu Pla de successió.

Malgrat l'evidència, és un moment especialment delicat per al succeït, fins i tot, dolorós. Mentre hi pensava, l'empresari –i aquells que l'envoltaven– hauran descartat tots els arguments que li venien al cap per evitar-ho; les excuses econòmiques, familiars, personals, relatives a la situació de l'empresa o a la preparació del successor, no poden deturar el temps ni el desgast de la naturalesa en les persones, arribades a certa edat.

Evidentment, no constarà en el Pla de successió res que estigui més enllà del moment del traspàs; tanmateix, cal haver-hi pensat en la fase inicial, en la qual es planificava tot els procés.

L'empresari, abans d'abordar el Pla de successió, ha de decidir els aspectes següents relacionats amb la seva retirada:

DE QUÈ VIURÀ

- Els aspectes econòmics del succeït, de la seva parella i d'altres familiars que encara en puguin dependre són cabdals. No es tracta que rebaixin el seu nivell de vida, en un moment especialment delicat.

COM ES RETIRARÀ

- Hi ha diverses formes i nivells de retirada. Més val pensar-ho abans d'endegar un procés que és llarg, que té uns costos associats i que juga amb les expectatives dels seus fills, dels seus empleats i dels seus clients i proveïdors.

COL·LABORACIÓ AMB L'EMPRESA

- La retirada, a una edat prou raonable, si el respecta la salut, li permetrà encara donar un cop de mà a l'empresa, per bé que en funcions allunyades de la gestió diària.

A més, cal tenir en compte que, si encara en manté la propietat, tindrà una funció important al capdavant del Consell d'Administració.

ASPECTES ECONÒMICS

Hi ha tres grans fonts d'ingrés possible per al succeït:

- **Pensions:** Tindrà les públiques, complementades amb plans de pensió que pugui haver previst al llarg dels anys.
- **Rendiments:** L'empresari pot tenir altres propietats, mobiliàries o immobiliàries, els dividendes de la mateixa empresa o les dietes del consell i, fins i tot, pot conservar la propietat dels edificis de l'empresa i estipular-ne un lloguer, per exemple.
- **Venda:** Alguns empresaris venen l'empresa, de cop o a poc a poc, als mateixos successors.

FORMES DE RETIRAR-SE

Hi ha tipificades quatre grans formes de retirar-se de l'empresa familiar:

- **No es retira:** No tenen Pla de successió i, si el tenen, no és creïble.
- **Per força:** Es retira per la pressió d'altres persones de la família o, fins i tot, dels mateixos successors, cosa que genera futures intrigues per tornar a primera línia.
- **Es retira:** Té un Pla de successió, respecta el pacte de no interferir en la gestió i, per això, pot seguir col·laborant amb l'empresa.
- **Se'n desentén:** Abandona qualsevol relació amb l'empresa i es retira completament, una actitud més habitual en executius que no pas en empresaris.

COL·LABORACIÓ AMB L'EMPRESA

Una bona retirada li permet, a l'empresa, aprofitar els coneixements, l'experiència i els contactes de l'empresari sense que això suposi cap risc d'immiscir-se en la gestió, perquè actua d'acord amb el nou gerent i fora de la plantilla. Hi ha diverses formes d'establir una col·laboració amb l'empresa:

- **Propietari:** Si en manté la propietat, formarà part del Consell d'Administració i, si n'és l'accionista majoritari, el presidirà, cosa que el mantindrà lligat a aspectes estratègics, d'inversió i de control de la gerència.
- **Formador:** En empreses amb un alt component tècnic i un empresari de perfil tècnic, es poden aprofitar els seus coneixements per transferir-los als seus treballadors.
- **Investigador:** Quan l'empresari té un component vocacional que va haver d'abandonar per dirigir l'empresa, té l'oportunitat de reprendre'l pel bé de l'empresa.
- **Consultor:** Permet aprofitar les seves habilitats en la direcció d'equips o projectes determinats sense la pressió del dia a dia.
- **Relacions públiques:** Els contactes establerts al llarg de la seva vida professional, institucionals o particulars, li permetran actuar en representació de l'empresa.

La retirada no ha de significar un tall sobtat de la seva activitat professional -del tot desaconsellable-, sinó que suposarà una reducció de la seva dedicació, d'acord amb les exigències de la seva nova posició.

Això, a més a més, té dos avantatges importants per al succeït, al si de l'empresa i de la seva família: se sent útil i valorat, i no té necessitat ni prou temps per interferir en la gestió diària del seu successor.

- Es troben situacions extremes, des d'empresaris que exigeixen uns ingressos tan elevats que fan gairebé inviable l'empresa, fins a successors que, amb l'excusa de la situació empresarial, permeten que el succeït malvisqui, un cop retirat.
- Hi ha molts empresaris que, quan s'avenen a retirar-se, es troben amb un problema inesperat: no saben què fer. Han estat abocats de ple a l'empresa, molts han abandonat aficions de joventut i molts d'altres no recorden com era la vida familiar. Si no ho han previst amb prou temps, és molt probable que tinguin problemes per saber gestionar la nova situació personal.
- El veritable risc per a l'empresa és que l'empresari tingui temptacions de tornar a la primera línia. Com la coneix tan bé té moltes vies per influir-hi.

3.10 ÒRGANS DE GOVERN

És un fet habitual que el procés successori sigui per a moltes empreses mitjanes i petites una bona ocasió per professionalitzar-se i per fer operatius els òrgans de govern, tan habituals en les grans empreses i, en general, en tota empresa amb gestió professional.

En un Pla de successió no cal incloure-hi tots els comitès i comissions que hi puguin haver, sinó només els dos més importants per al govern de l'empresa: un de relatiu a la propietat i l'altre, de relatiu a la direcció, amb l'opció d'afegir-hi un òrgan propi de la família, amb el protocol familiar com a eina més representativa.

GOVERN DE LA PROPIETAT: CONSELL D'ADMINISTRACIÓ

Amb independència del fet que hi hagi una Junta d'Accionistes i en allò que afecta el Pla de successió, aquestes són algunes pautes sobre el Consell d'Administració:

- És necessari quan el nombre d'accionistes augmenta més enllà de l'empresari i la seva parella. Moltes pimes són unipersonals –o, com a molt, amb la parella, de forma testimonial–, i llavors no cal. Sí que cal preveure'l quan la propietat es distribueixi als fills, llevat que es traspassi tota de cop a un únic fill, situació que equival a l'anterior.
- En cas de no existir, cal preveure el moment a partir del qual cal crear-lo i fer-lo operatiu, amb les condicions de funcionament i els càrrecs que corresponguin, tenint presents els percentatges de propietat dels seus membres.
- La situació més habitual és que l'empresari succeït conservi la majoria de la propietat i el presideixi tot participant activament en la decisió de les qüestions més estratègiques i exercint des del Consell una tasca de control de la gerència.
- Si la transmissió de la propietat és gradual, el nivell de propietat de l'empresa s'haurà de reflectir en la composició del Consell i en el pes de cadascun en la presa de decisions.

GOVERN DE L'ORGANITZACIÓ: COMITÈ DE DIRECCIÓ

És potestat de cada gerent dirigir d'acord amb els seus criteris organitzatius i amb els processos de presa de decisió que li siguin més útils per assolir els objectius de l'empresa.

En moltes empreses familiars, amb aquest nom o un altre, ja funciona un Comitè de Direcció; però en moltes d'altres no, i amb motiu d'un procés successori s'acostuma a posar en marxa.

Aquestes són algunes pautes sobre el Comitè de Direcció i la seva inclusió en un Pla de successió:

- És el gerent qui ha de decidir si vol disposar d'un Comitè de Direcció o no. El successor, per tant, pot decidir crear-lo o dissoldre'l. Cal saber que un Comitè de Direcció facilita en gran mesura la integració del nou gerent en l'organització i reforça el seu paper entre l'equip directiu de l'empresa.
- És el gerent qui ha de decidir si vol disposar d'un Comitè de Direcció o no. El successor, per tant, pot decidir crear-lo o dissoldre'l. Cal saber que un Comitè de Direcció facilita en gran mesura la integració del nou gerent en l'organització i reforça el seu paper entre l'equip directiu de l'empresa.

- Si no existeix, cal preveure'n el moment de la creació, si pot ser en ple procés successori; presidit per l'empresari que serà succeït, caldrà posar data a la incorporació del successor, llevat que ja en sigui membre pel fet d'estar al càrrec d'una direcció funcional.
- En assumir la responsabilitat màxima de l'organització, el successor esdevé la persona que es posa al capdavant d'aquest òrgan, substituint el succeït.

GOVERN DE LA FAMÍLIA: CONSELL DE FAMÍLIA

Cada vegada més famílies empresàries, per bé que moltes menys del que es podria pensar, disposen d'un òrgan de govern especialment destinat a regir les relacions entre l'empresa i els membres de la família, siguin propietaris, actuals o futurs, siguin directius o empleats, o siguin ambdues coses, així com els seus familiars més directes.

Els consells de família són més necessaris en tant que les famílies són més extenses, amb molta dispersió de la propietat i amb nombrosos familiars treballant a l'empresa.

Més enllà de la reunió semestral o anual que pugui organitzar, el fruit per excel·lència del Consell de Família és el **Protocol Familiar**, on es recullen des dels valors de l'empresa per a la família fins a criteris per transmetre la propietat o per incorporar familiars a la plantilla, entre molts altres temes. En alguns, fins i tot, s'hi incorporen els criteris bàsics per abordar els Plans de successió, cosa que els facilita en gran manera.

Els protocols familiars, elaborats i signats per tots els familiars implicats d'una o altra manera en l'empresa, no tenen força legal (com els estatuts de la societat o els testaments), sinó la d'un compromís personal de cada membre davant la resta de la família.

Els protocols familiars acostumen a ser laboriosos en la confecció i sovint han de comptar amb l'assessorament d'experts externs de confiança de la família. És per això que no és ni tan sols convenient afegir-lo com una fita més dins del Pla de successió, ja prou dilatat en el temps i complex per si sol. Per contra, les famílies que ja compten amb un protocol familiar acostumen a abordar els Plans de successió amb la naturalitat de qui ja n'ha parlat abans i, d'alguna forma, ja ho tenien previst.

La realitat ens diu que el govern empresarial mitjançant òrgans, especialment, com els dos primers dels comentats permet funcionar millor, estalvia temps, motiva els seus membres i, en definitiva, té més possibilitats d'èxit. És clar que, perquè això sigui possible, han d'estar dirigits d'una forma professional, motiu pel qual, dins del procés de professionalització de l'empresa, cal incloure la formació d'aquells que en formaran part i, sobretot, d'aquells que els han de dirigir, empresari inclòs.

- La resistència a utilitzar òrgans de govern està directament relacionada amb la por a perdre quota de poder. És una equivocació, perquè, ben portats, acaben reforçant el rol de lideratge.
- Les noves generacions veuen aquests òrgans de govern d'allò més natural; saben que és així com funcionen avui dia les bones empreses.

3.11 APLICACIONS

Tot i les diferències evidents entre les tres empreses analitzades sobre l'origen de la necessitat de la successió i sobre l'eina de referència per afrontar-la metodològicament, és sorprenent com s'assembla el contingut dels processos successoris respectius.

Amb un ordre d'aparició divers i amb un grau de planificació diferent, la definició del perfil dels successors, la seva preparació teòrica i pràctica, la professionalització creixent, mitjançant la creació d'òrgans de govern, els lligams del traspàs de la gerència amb la distribució futura de la propietat i, finalment, la forma de retirar-se de l'empresari succeït són presents en totes. Això, evidentment, referma la idea que els camins que porten a la successió poden ser diversos, però les fites a cobrir són les mateixes.

Empresa A

Les filles han estat candidates a la successió arran de veure que l'empresa els era una millor sortida professional que la que havien escollit pels seus estudis inicialment. Ha estat, doncs, una elecció feta en l'edat adulta que les obligava a preparar-se per a una funció diferent que no havien previst.

Perfil de les successores: *no definit prèviament.*

No ha estat definit a priori, sinó que la mateixa dinàmica a partir de la seva incorporació han anat afegint requeriments competencials que han anat cobrint.

Preparació de les successores: *contingent i amb suport del succeït.*

La formació pràctica en els coneixements del producte i la preparació de les seves competències gerencials s'ha cobert a mesura que en sorgia la necessitat i que el temps els ho permetia; no ha estat, per tant, fruit d'una programació, fins al punt que, encara avui dia, al costat de l'empresari, encara estan completant la seva formació tècnica.

Les successores s'han anat incorporant a poc a poc a l'organització i, per bé que la seva estada era temporal, han començat per responsabilitzar-se de projectes o unitats funcionals més petites abans d'accedir a la gerència.

El suport personalitzat de l'empresari ha estat –i és, en ple traspàs– un element clau per a la seva formació, fins i tot, més important que la formació externa, que també ha estat necessària.

Traspàs: *dues situacions.*

L'absència d'una planificació prèvia del procés ha fet que el traspàs es perllongui al llarg dels anys, cosa que només és possible perquè hi ha unes relacions fluides entre ambdues generacions. És per això que l'empresari encara decideix moltes coses en la línia de productes originària de l'empresa i, a poc a poc, va delegant a una de les filles nous àmbits de poder en el dia a dia, entre els quals hi ha la renovació progressiva de l'equip directiu.

En la nova línia de productes les filles tenen capacitat de decisió completa perquè són elles que l'han desenvolupada. Al capdavant hi és una d'elles.

El fet que les successores ja porten bona part de l'empresa els permetrà superar els conflictes provocats pel canvi d'estil de direcció i, a la llarga, facilitarà la retirada de l'empresari.

Òrgans de govern: *temptatius.*

Les reunions del que podria ser la llavor d'un comitè de direcció són dirigides per una de les successores, que també ha impulsat més rigor professional en la gestió. Començant per l'establiment d'un Pla estratègic i acabant pel procés successori, l'aportació experta dels assessors externs ha estat clau per refermar la professionalització, per enfortir la posició de les successores i per facilitar la implantació de nous criteris i eines de gestió.

Transmissió de la propietat: *un tema pendent.*

Encara que no estigui del tot consumat el traspàs, hi ha incertesa al voltant de la futura distribució de la propietat, més quan és compartida al 50% amb una altra família no implicada en la direcció. L'especial complexitat de la distribució tant actual com futura, pendent de discussió, obligarà els membres de la família a abordar el problema tard o d'hora, per la inseguretat que comporta en la generació jove.

Retirada del succeït: *progressiva.*

L'empresari encara no s'ha retirat. Es tracta, doncs, d'una successió per concloure. Mentre les filles valorin els coneixements que adquireixen del futur succeït i aquest no aturi el procés gradual de delegació de la presa de decisions, no hi ha pressa per la retirada.

No obstant això, encara són a temps de planificar-la i evitar que l'empresari es trobi en una situació incòmoda quan arribi el moment de deixar de forma absoluta la gerència en mans de les filles, que podrien acabar, fàcilment, en direcció compartida, cada una d'elles centrada en una branca de productes de l'empresa, i amb una de les dues liderant les qüestions generals de l'empresa.



Empresa B

Tal com hem dit abans, en les empreses que ja han passat per relleus generacionals anteriors, la successió es veu com un fet més natural, la qual cosa no vol dir que sigui més fàcil, sinó que no suposa tanta novetat als membres de la família. A més, el model de successió anterior, si ha tingut èxit, és molt probable que sigui el que es torni a aplicar. En l'empresa B, el relleu de la Direcció General i la posterior propietat, històricament i per qüestions circumstancials, s'ha fet passant l'empresa a mans d'un sol fill.

Perfil del successor: *el protocol familiar, peça clau.*

A partir de la idea que cada fill portés la Direcció General d'una empresa, el protocol familiar, una forma d'acord entre els implicats en la successió respecte a la seva relació amb l'empresa, va fixar els requeriments competencials per als candidats, amb una activa participació dels implicats en aquest cas per definir-los. Per cert, que eren força exigents, a més d'incloure altres normes de funcionament intern sobre la incorporació d'altres familiars, per exemple. La nostra successora sabia amb claredat quines condicions hauria de complir per accedir a la direcció.

Preparació de la successora: *àmplia fora, intensa i un pèl precipitada dins.*

En empreses de més enllà de la segona generació, alguns fills acostumen a escollir estudis que puguin ser aplicables al negoci de la família i, com és el cas d'aquesta empresa, si aspiren a dirigir-la i, més encara, si està contemplat com una condició en el protocol familiar, es complementen amb formació de caire gerencial. Això fa que, amb un nivell formatiu adequat, la fase de preparació sigui més curta.

La incorporació de la successora es va fer després de 10 anys de preparació externa, en tres dels quals va tenir personal a les seves ordres, tal com estableia el protocol. La seva incorporació es féu a través d'una direcció funcional i fent d'adjunta del pare, amb tasques relacionades amb la resta de l'organització.

El suport personalitzat de l'empresari ha estat una part important del procés, encara que hagi estat més receptiu que no pas proactiu, perquè, a causa de circumstàncies no previstes, es va haver de dedicar més a altres empreses de la família, cosa que diu molt a favor de la preparació de la successora.

Traspàs: *ràpid i recolzat.*

El traspàs havia estat previst per un període de dos anys, però les circumstàncies a què ens hem referit més amunt el van accelerar. El traspàs més ràpid del previst no va entelar les relacions entre les dues generacions, però va accentuar les resistències al canvi d'un equip directiu creat per l'empresari i acostumat a la seva gerència.

Els canvis formals no sempre van acompanyats pels processos de lideratge al capdavant de les empreses, perquè aquests darrers tenen un tempo més lent. En aquest cas, tot i el trauma temporal que suposava per a l'organització, l'encert del succeït fou donar suport actiu a la successora perquè canviés l'equip directiu, cosa que marcava també un salt qualitatiu cap a nous criteris de gestió i una professionalització més gran.

Òrgans de govern: *adequats als temps i amb l'empremta de la successora.*

L'empresa, amb el traspàs conclòs, disposa d'òrgans de govern operatius per a cadascun dels sistemes de l'empresa i, fins i tot, algun altre més, d'acord amb l'estil obert de la nova gerent i amb un equip directiu de creació recent.

S'ha creat un consell d'administració informal per a la propietat, amb el succeït al capdavant; el comitè de direcció, amb la nova gerent, es reuneix setmanalment per decidir sobre les qüestions organitzatives; finalment, el consell de família, l'artífex del protocol familiar, es troba semestralment sota la batuta de l'única filla sense interessos professionals en l'empresa.

Transmissió de la propietat: *en mans de la nova generació.*

En aquesta empresa la Direcció General ja ha estat transferida a la nova gerent i la transmissió de la propietat es contempla en el protocol familiar. Quan les famílies disposen d'un instrument com aquest, el tractament de la transmissió de la propietat, en general, deixa de ser un problema pendent de resoldre, un cop fet el traspàs de la direcció, perquè tenen una guia a seguir, ja discutida i acordada prèviament.

Retirada del succeït: *s'ha donat pas i s'ajuda a la nova direcció.*

Amb el Pla de successió acabat, potser el punt de la retirada de l'empresari és l'únic que no ha estat planificat. Tanmateix, havent-hi una bona relació entre succeït i successora i sabent que l'empresari no es posarà pel mig en la gestió del dia a dia, la nova gerent ha sabut deixar-li un espai físic a l'empresa, compta amb el seu ajut puntual, li encomana operacions específiques en nom de l'empresa i en presideix el consell d'administració; tot plegat vol aconseguir que l'empresari no se senti aïllat de l'empresa i s'hi senti encara útil.

Empresa C

El contingut del Pla de successió d'aquesta empresa és fruit d'una programació acurada, el compliment de la qual ha de ser flexible perquè hi ha activitats que no depenen ni de l'empresa, ni del succeït, ni del successor, i perquè aquests també en fan l'aplicació que els convé, més enllà de les indicacions que puguin rebre dels experts externs que els ajuden.

Perfil del successor: *definit amb notable precisió i calendari.*

Un cop decidits per l'escenari que contemplava la gerència del fill, l'empresari, el candidat i els assessors externs van definir el perfil competencial del futur gerent amb una perspectiva de futur, d'acord amb les exigències de professionalització dels nous temps i per a l'empresa en qüestió.

La incògnita sobre la validesa del candidat, atesa la dilatació en el temps del període formatiu, només es podia desxifrar mitjançant un seguiment proper, tot foragitant urgències per ambdues bandes i la pressió diària de les circumstàncies de l'empresa.

Preparació del successor: *perllongada, molt assistida i supervisada.*

L'etapa de preparació del candidat havia de ser llarga, perquè hi havia una exigència per conèixer específicament el producte i perquè l'experiència gerencial prèvia del candidat era nul·la. Això –i l'elecció del centre d'estudis per part del candidat– va fer que hi hagués una dependència de calendaris docents externs. Per tal d'aprofitar els períodes morts, es planificà la preparació tècnica sobre el producte i unes estades llargues en diverses direccions funcionals, esdevenint, doncs, un programa de formació individualitzat del futur successor que va durar un any més del previst.

El successor, mitjançant les estades, va fer-se present al si de l'empresa, fins que s'hi va incorporar plenament com a director funcional, amb presa de decisions, i també amb avaluacions periòdiques per part de l'empresari i amb el suport extern.

L'empresari era clau tant en el procés d'assimilació del successor per part de l'organització com per a la transmissió d'uns coneixements tècnics, que eren el punt fort de l'empresari i que estaven absents en el perfil competencial del seu fill. A més, calia mantenir aquest suport al llarg del traspàs i, fins i tot, més enllà.

Traspàs: *ordre i respecte mutu.*

La llarga etapa de preparació, esquitxada amb llargues estades en les diverses direccions funcionals, va fer molt més fàcil i curt el període de traspàs de la direcció general, gràcies també al respecte que presidia les relacions entre succeït i successor.

Que no es complissin fil per randa les accions programades amb els assessors externs era poc important, perquè s'assolien els resultats previstos, fins i tot a l'avançada. Per tant, el traspàs fou gradual, però més ràpid del previst. Malgrat l'evident diferència quant als criteris de gestió, per edat i per l'experiència anterior del successor en una multinacional, van respectar escrupolosament l'àmbit de responsabilitat de cadascú en el període de traspàs.

Òrgans de govern: *modernització en l'operativa.*

Els intents d'implantar un comitè de direcció abans del traspàs van xocar amb l'estil de l'empresari, que no s'hi trobava a gust. En conseqüència, fou una de les primeres decisions del nou gerent. Al Comitè s'hi incorporà, com un membre més, el succeït en un paper tècnic i funcional. La visió gerencial del nou director va donar una nova orientació a l'empresa, a la qual va dotar de nous instruments de gestió; a més, de forma progressiva, ha anat substituint els membres de l'equip de direcció amb directius més afins al seu tarannà.

Per contra, no han vist encara la necessitat de crear un consell d'administració, entre altres coses perquè la propietat està molt concentrada.

Transmissió de la propietat: *el valor d'establir un calendari.*

Amb posterioritat al traspàs, el nou gerent va veure que les decisions més estratègiques estaven en mans de la propietat, de la qual encara no participava. La solució escollida va ser convertir la previsió del Pla de successió pel que feia a la propietat –i que no s'havia complert– en un pacte per escrit entre els propietaris –els pares– i els dos fills, el nou gerent i un que no pensava dedicar-se a l'empresa, sobre la futura distribució patrimonial de la família, accions de l'empresa incloses. La rapidesa de la reacció va esvair totes les pors del nou gerent.

Retirada del succeït:

La retirada de l'empresari de la gerència fou fixada en una data concreta i significativa (el dinar de Nadal de l'empresa), per bé que ha continuat treballant-hi en funcions més tècniques i de producció, àmbit del qual provenia vocacionalment. Les seves aportacions són d'un gran ajut per al nou gerent, perquè sap que té un àmbit en les millors mans, encara que sense un càrrec oficial. A més, el respecte demostrat envers l'àmbit de responsabilitat de cadascú durant el Pla de successió garanteix que el succeït no s'immiscirà en la gerència, però que és al seu abast si el nou gerent el necessita.

4

Ampliació i seguiment del Pla de successió

- 4.1 Introducció
- 4.2 Formalització del Pla
- 4.3 Comunicació del Pla
- 4.4 Seguiment de l'aplicació del Pla
- 4.5 Desviacions i correccions del Pla
- 4.6 Aplicacions



4.1 INTRODUCCIÓ

Un cop l'empresa ha definit el Pla de successió, el pas següent és posar-lo per escrit, comunicar-lo degudament als afectats i, l'hora de la veritat, aplicar-lo. Vol dir que els implicats que tenen tasques assignades han de fer els deures durant un període de temps comprès entre 3 i 5 anys. I, com en tot projecte empresarial, caldrà fer-ne el seguiment amb una certa flexibilitat per corregir-ne, en cas de necessitat, les desviacions. Aplicats amb rigor, els Plans acostumen a ser un èxit.

Els Plans de successió acostumen a tenir períodes d'aplicació relativament llargs, d'anys, al llarg dels quals es cobreixen les diferents etapes establertes. L'empresari que serà succeït i els seus successors seran els que tindran més deures per fer. Però també en tindran altres membres de la família i altres implicats.

Per raó de la durada del Pla i de la imprevisibilitat del futur, en algun moment es poden donar circumstàncies que no havien estat previstes, generals de l'entorn, personals o familiars. Per això cal tenir establert la manera com es farà el seguiment de l'aplicació del Pla i estar oberts al fet que, si resulta molt necessari, es puguin introduir les modificacions pertinents. Així doncs, en aquesta fase del Pla de successió caldrà respondre a quatre preguntes:

- **Com es formalitza?**
- **Com i a qui cal comunicar-lo?**
- **Com se n'efectua el seguiment i el control?**
- **Què cal fer si hi ha desviacions respecte a les previsions?**

4.2 FORMALITZACIÓ DEL PLA

Els acords entre parts sempre és millor que es deixin per escrit. No és perquè els acords verbals no tinguin validesa, sinó perquè un acord per escrit permet establir un nombre més gran de pactes, és molt fàcil de contrastar en cas de dubtes sobre allò que es va acordar al seu moment, representa un compromís entre les parts i permet implicar un grup ampli de persones més fàcilment.

El document del Pla que recull allò dissenyat en els punts aplicables descrits al capítol 3 anterior ha de reunir algunes altres característiques:

1. Ha d'identificar amb claredat les **fases** per les quals transcorre el Pla i el seu desenvolupament al llarg dels anys **fins al seu compliment**, és a dir, el traspàs de la propietat i/o la direcció de l'empresa familiar a la generació següent.
2. Ha de **fixar objectius que siguin quantificables** o, si més no, que tinguin indicadors que en mostrin clarament el grau de consecució.
3. Ha d'assignar **tasques clarament identificades** a persones concretes de l'empresa i de la família i, si és el cas, als òrgans afectats pel Pla, amb objectius específics.
4. Ha d'anar **orientat a l'acció**. Les qüestions històriques, filosòfiques, culturals, etc. han de quedar recollides, però el gruix del document ha d'estar enfocat a objectius i tasques.
5. Ha d'establir un sistema de **seguiment i control**, que s'utilitzarà per avaluar el progrés i efectuar, en el seu cas, les correccions pertinents.
6. Ha d'identificar els responsables de la seva aplicació i del seu seguiment.

El document del Pla té valor per ell mateix. Encara en tindrà més si els afectats el signen. Per bé que el fet té un component de formalisme, és un gest que té valor de cara al procés que s'inicia. Subscriure, amb signatura, el full de ruta que governarà el relleu de l'empresa familiar constitueix una declaració de compromís respecte al futur. Si es pren davant de l'empresari i davant dels altres familiars, encara té més força.



4.3 COMUNICACIÓ DEL PLA

Tant important com disposar d'un Pla és fer-lo conèixer de manera adequada, en temps i forma, a les persones afectades, de l'empresa i de la família, particularment a aquells que no han participat en la seva elaboració.

Caldrà començar pels familiars que no el coneixen o no en coneixen prou els detalls. La transparència en aquest cas ha de ser absoluta, de manera que tots els familiars tinguin clar quin és el rumb de la successió i quins són els passos que comportarà aplicar el procés successori.

També es recomana una certa comunicació als altres stakeholders de l'empresa, persones que tenen interessos, encara que siguin indirectes, en la seva continuïtat. Tots ells, cadascun al seu nivell, agrairan conèixer un aspecte tan rellevant com qui agafarà el relleu de l'empresari que coneixen i quan ho farà. Són aquests, amb els seus àmbits d'interès en la continuïtat:

	Interès directiu	Lloc de treball	Interès comercial	Interès financer
Directius no familiars				
Reste de la plantilla				
Proveïdors				
Clients				
Entitats financeres				

La comunicació del Pla als directius no familiars és imprescindible. El seu lloc de treball i la seva carrera professional depenen de l'èxit d'aquest projecte empresarial i agrairan conèixer que el futur de l'empresa s'està gestionant amb seriositat. També agrairan saber qui portarà les regnes de l'empresa en el futur, per tal d'ubicar-se adequadament i calibrar el seu encaix en els nous escenaris de propietat i direcció que es dibuixen. La comunicació s'ha de produir abans que no es comenci a aplicar el Pla o en les primeres etapes.

En general, la plantilla de l'empresa també agrairà conèixer que un aspecte tan crític per al seu futur es gestiona amb rigor, atès que dóna més seguretat i perspectives positives com a organització des de l'òptica del lloc de treball i del desenvolupament professional. En aquest cas, la comunicació es pot fer a mesura que es va produint el traspàs de funcions de succeït a successor.

En menor mesura, els clients i els proveïdors també agrairan saber de primera mà, si pot ser per part del mateix empresari, que l'empresa amb la qual col·laboren es preocupa de la seva continuïtat i en voldran conèixer al seu moment els que seran els seus nous interlocutors.

El futur succeït ha de fer conèixer a aquells amb qui ha teixit una xarxa de relacions al llarg d'anys de col·laboració el seu relleu al capdavant de l'empresa, els terminis orientatius i la voluntat de continuïtat d'aquestes relacions amb la nova generació que agafa el timó de l'empresa.

- No hi ha secrets. Les coses s'acaben sabent. Més val avançar-se, per tal de poder controlar-ne l'efecte en els interlocutors i, si convé, corregir el missatge, el to o la forma.
- Per al successor, el fet de comunicar el relleu encara que sigui a mitjà termini no deixa de ser un expressió pública de compromís... i un antídoto contra possibles temptacions de no retirar-se o de deixar-ho per més endavant.

4.4 SEGUIMENT DE L'APLICACIÓ DEL PLA

El Pla de successió marca allò que cal fer, qui ho ha de fer i quan ho ha de fer. Fer-ne el seguiment implica establir uns certs controls que permetin conèixer en tot moment l'estat del progrés de la seva aplicació.

El que cal fer estarà perfectament delimitat al Pla. El seguiment del Pla de successió no comporta cap eina de gestió sofisticada. És qüestió, simplement, de conèixer en quin punt es troben les tasques que fixa el Pla. Darrere de les tasques hi ha persones que han adquirit uns compromisos i cal veure el nivell de consecució individual i el progrés del Pla agafat com un tot.

Per fer el seguiment de l'aplicació del Pla cal, abans que res, tenir el document del Pla al davant i, sobretot, el calendari que sintetitza les fites que hi ha marcades. Amb el Pla ben present, el seguiment requereix simplement contrastar el grau de compliment i incorporar els factors que determinen desviacions d'allò que s'havia previst.

El seguiment i control d'execució del Pla l'ha de fer fonamentalment el succeït i també els mateixos implicats en el Pla a través del Consell de Família, si existeix, o a través d'algun altre òrgan de seguiment.

L'empresari: Ell es troba en posició d'avaluar el grau de progrés de les diferents tasques assignades a persones concretes al Pla. Ningú millor que ell no coneix les necessitats de l'empresa i està en posició d'avaluar l'estat de maduresa dels familiars que han d'ocupar el seu lloc o altres càrrecs directius.

Consell de Família o un altre òrgan de control del Pla: Farà el seguiment del compliment de les tasques en els terminis establerts en les reunions periòdiques que hi hagi establertes.

Suport extern: Per al seguiment i avaluació de l'aplicació del Pla, l'empresari també pot recórrer a un suport extern. L'objectivitat en la mesura i en el tractament dels punts conflictius queden garantits.

Per avaluar el progrés del successor en l'àmbit de la direcció pot resultar indicat crear un petit equip de seguiment liderat per l'empresari i compost per directius no familiars de la seva màxima confiança.

Aquest equip serà vàlid si els seus membres tenen independència de criteri en valorar el successor i l'expressen per molt que hi hagi l'empresari al davant.

Les fites que requereixen un seguiment de més a prop són la formació dels successors, la contrastació de la capacitat de gestió del successor i el traspass real de poder de decisió per part de l'empresari.

4.5 DESVIACIONS I CORRECCIONS DEL PLA

En un exercici de durada tan dilatada com un Pla de successió, l'aparició de circumstàncies no previstes està pràcticament assegurada. No ens referim a l'entorn econòmic en què opera l'empresa familiar, que està en mutació permanent (els mercats, els competidors, la fiscalitat, el marc normatiu laboral, etc.) i al qual és obligat adaptar-se, sinó als canvis en les circumstàncies personals i familiars dels implicats en un Pla de successió que hi poden tenir influència.

En efecte, el disseny que es fa de la successió en un moment donat pot quedar alterat per canvis d'actituds personals, per conflictes interpersonals sobrevinguts, per visions diferenciades de l'empresa davant de situacions noves, incompliment d'obligacions marcades pel Pla –per part de successors i/o succeït–, entre d'altres, que poden afectar-ne el desenvolupament. Això fa necessària una actitud oberta i flexible pel bé de l'èxit de la successió i del futur de l'empresa familiar.

Tots els implicats al Pla poden desviar-se o incomplir les tasques que tenien encomanades, des de l'empresari al successors, passant pels altres familiars i els directius no familiars.

Per tal de gestionar aquestes desviacions cal veure:

- Per quins motius s'acostumen a produir les desviacions respecte al Pla
- Actuacions correctores
- Revisió del Pla
- Pla B

PER QUINS MOTIUS ES PRODUEIXEN LES DESVIACIONS?

Aquests són alguns dels factors que poden ser a l'origen de les desviacions entre allò que estableix el Pla i la realitat:

- **Factors externs a l'empresa:** Caigudes importants del mercats o de la rendibilitat, dificultats financeres, i altres de signe negatiu, poden convertir-se en mals aliats d'un procés successori. A la situació problemàtica s'hi pot afegir fàcilment el conflicte intern sobre la manera de gestionar-la. A efectes del Pla, sempre és millor un entorn estable o bé de creixement.
- **Contingències personals:** Circumstàncies no previstes, com ara la mort o la incapacitat sobtada d'un actor del procés, poden capgirar el desenvolupament d'un Pla. És recomanable tenir mínimament contemplada aquesta possibilitat que hi ha involucrades en el Pla persones que es puguin considerar de risc.
- **Obstaculització de l'aplicació del Pla:** L'harmonia de les actuacions implicades en un Pla concertat per diferents persones pot trencar-se quan un o més dels implicats no tan sols no fa el que té assignat al Pla, sinó que és actiu en la consecució del contrari.

- **Incompliment dels compromisos establerts al Pla:** Tots els que hi tenen tasques assignades poden incomplir la seva part (des del successor que no supera un procés de formació considerat com a imprescindible fins a l'empresari que a l'hora de la veritat no cedeix el poder) i alterar el desenvolupament normal del procés successori.
- **Conflictes personals sobrevinguts:** Entre els familiars, i que afectin les seves posicions respecte a la propietat i/o la gestió de l'empresa familiar.
- **Baix grau de consecució per part del successor:** Quan les expectatives que s'havien creat respecte a les competències del successor en la direcció no s'acompleixen, posant així en qüestió la validesa de l'opció successòria escollida.

ACTUACIONS CORRECTORES

La desviació dels implicats respecte a les conductes i resultats esperats al llarg de l'aplicació del Pla de successió és un contratemps. Tot i això, com més aviat es produeixen aquestes desviacions, millor, bàsicament per dos motius:

- Perquè el **mal causat** al conjunt del Pla encara és petit.
- **S'és a temps d'introduir les correccions pertinents**, sense que el gruix del projecte se'n ressenti gaire, atès que el camí que li queda al Pla pel davant encara és llarg.

En tota desviació cal aplicar criteris d'una raonable flexibilitat per part dels que lideren el Pla de successió, en particular de l'empresari que serà succeït. Un incompliment puntual probablement tindrà la seva explicació i mereixerà una segona i, fins i tot, una tercera oportunitat per a qui l'ha incomplert. Un incompliment sistemàtic de les obligacions per part d'un implicat pot posar en qüestió tot el Pla; això és més greu com més important sigui el paper que juga aquest implicat en el procés successori i com més endavant es troba en l'aplicació del Pla.

Quan les desviacions són causades per factors externs a l'empresa i a la família, és difícil introduir-hi actuacions correctores. En circumstàncies externes molt adverses que requereixin tota l'energia gerencial de l'empresa, sense distraccions, pot arribar a ser recomanable fer un parèntesi en l'aplicació del Pla i esperar un entorn més estable.

REVISIÓ DEL PLA

La desviació dels implicats respecte a les conductes i resultats esperats al Pla pot requerir l'ajustament d'algunes variables. Les revisions de calendari són les que acostumen a ser més freqüents, sobretot per allargar terminis que es dilaten més del previst.

Si no alteren el contingut essencial del Pla, sinó que comporten un desplaçament raonable en el temps, no es tracta ben bé d'una revisió del Pla. El mateix passarà en qüestions de detall respecte a la forma com s'efectua el traspàs de la propietat i de la direcció, així com en la retirada de l'empresari succeït.

Una altra cosa és que la introducció de correccions signifiqui la revisió dels fonaments del Pla inicial. Un canvi de successor, una reformulació de l'estructura final de la propietat de l'empresa, per exemple, poden situar la successió en un escenari tan diferent del previst que calgui tractar-lo com un nou Pla.

PLA B

La dificultat per aplicar el Pla inicial a causa de circumstàncies no previstes pot arribar a fer canviar l'escenari de successió elegit i adoptar-ne un altre. Per resoldre un problema així anirà bé tenir disponibles plans alternatius. Probablement serà algun dels escenaris descartats inicialment, amb variants, però també pot ser que se n'hagi de dissenyar un de completament nou, especialment en cas d'incidències greus.

Els problemes principals que comporta haver de renunciar al Pla de successió i substituir-lo per un altre són aquests:

- Retard del procés successori.
- Més urgència d'abordar la successió, perquè els actors són més grans (succeït) i els successors també (inclosa la seva aplicació en l'àmbit professional).
- Si el Pla fracassat ha generat conflicte i/o frustració en alguns dels afectats, el disseny d'un nou Pla neix condicionat.
- Duplictat de costos, en termes de temps i de diners.

4.6 APLICACIONS

El seguiment d'un Pla de successió té sentit si s'han programat al llarg del temps una sèrie d'activitats; altrament, es tracta de reaccions adaptatives a les circumstàncies que es van donant en el procés successori. En les tres empreses analitzades, igual que la planificació i l'instrument escollit per arribar a la successió han estat diferents, també ho ha estat el tipus de seguiment que s'ha dut a terme.

Segons com hagi acabat la successió i hagi estat seguit el seu procés, hi haurà una situació o una altra en cada empresa, amb conseqüències sobre la distribució de la propietat, sobre l'organització i, fins i tot, sobre les relacions familiars futures.

Empresa A

La successió en l'empresa A no ha estat un model de planificació; però ho ha estat d'adaptació ràpida a les circumstàncies. Tanmateix, sense l'exercici d'una planificació prèvia, apareixen possibles situacions de risc, en particular pel que fa a la distribució de la propietat. Tots els actors implicats viuen en una incertesa que en el futur podria restar energies per al funcionament quotidià i, a la llarga, els obligarà a abordar aquells problemes que, si s'haguessin planificat abans, haurien estat discutits sense la pressió de les urgències.

En menor mesura, però, la consideració anterior també és aplicable a la direcció, atès que no hi ha un Pla gaire definit sobre com es conformarà: si compartida, si per divisions o altres possibilitats que sorgeixin.

No obstant això, l'empresa A no té acabat el procés de successió i la presència de l'empresari encara és un fet. Això els permetria encara abordar les darreres etapes d'una forma més planificada, mitjançant un protocol familiar o mitjançant un Pla de successió parcial que inclogui la darrera fase del traspàs, la retirada del succeït i, sobretot, la futura distribució de la propietat.

Empresa B

Els controls de l'aplicació del Pla de successió de l'empresa B s'han efectuat des del Consell de Família, tal com estava previst al protocol. Això també significa que la successió, per a aquesta empresa, és una qüestió més familiar que no pas empresarial.

La realitat de la successió, ja completada, demostra que han estat superats els riscos d'estar massa influenciats per criteris emocionals, propis de les famílies. És també un bon símptoma la forma com va ser elaborat el protocol i del nivell de compromís aconseguit per part de tots els implicats. És com si el protocol familiar hagués fet les funcions d'un Pla de successió, amb la inclusió de temes relatius a la propietat, a la direcció i a la família.

La situació traumàtica, viscuda per la nova gerent, en el canvi de l'equip directiu denota que el Pla de comunicació a l'equip directiu anterior potser no va funcionar, si és que n'hi havia, o que els elements clau d'aquest equip van participar de forma poc activa en tot el procés de successió.

Empresa C

El seguiment ha estat una constant del llarg procés successori, sovint per iniciativa dels assessors externs. Quan el procés dura molt, és fàcil deixar-se endur per les urgències del dia a dia. La periodicitat dels contactes de seguiment són un recordatori per a tots els implicats i una ocasió per avaluar-ne l'estat. No és tan important el compliment exacte de les activitats i els terminis previstos, com els resultats pràctics assolits i l'evolució positiva global del procés successori. Si és prou acurat, el seguiment té continuïtat més enllà de la successió i esdevé un instrument de suport per al nou gerent en la seva tasca de professionalització de l'empresa.

La previsió del Pla de comunicació a l'entorn i a la plantilla evita problemes d'acceptació del successor i dóna una imatge d'oficialitat a uns canvis que són prou estratègics per a l'empresa familiar.



5 CONCLUSIONS

De l'anàlisi de les tres empreses, dels encerts i dels seus errors, es desprenen algunes conclusions que poden ser útils a les empreses que abordin la successió.

- Sense la voluntat manifesta del succeït no hi haurà Pla de successió; encara que la iniciativa no vingui d'ell, s'hi ha de comprometre.
- La planificació és bàsica; l'instrument emprat és secundari. I la successió es farà, voluntàriament o per força...
- Si es planifica, la propietat i la direcció aniran en la mateixa direcció i seran paral·leles. Això evitarà moltes preocupacions i la pèrdua innecessària d'energies...
- Les bones relacions i el respecte mutu entre succeït i successor són l'ingredient bàsic perquè el procés sigui un èxit, per poder adaptar-se a les circumstàncies canviants de l'entorn i per compensar les mancances que es produiran amb tota seguretat al llarg d'un procés que és llarg.
- La preparació dels successors és una condició indispensable perquè l'empresari se senti segur del futur; la determinació del candidat per ser el successor es nota en la forma com aborda la seva preparació.
- En la successió, la família ha d'anar necessàriament a una; però si es vol assegurar una bona reacció de la plantilla, cal comptar-hi, si més no, informant-la.
- Cal no oblidar que la successió suposa un canvi de criteris en la gestió i que aquests sempre acostumen a anar en la direcció d'una més gran professionalització, de la qual es derivarà un guany de competitivitat de l'empresa.

6 ANNEX

FASES	IDEES CLAU	PREGUNTES CLAU
1		
		Per què és necessari preparar amb antelació la successió familiar? Quins costos haig de tenir en compte en la successió?
Disseny	Preparació prèvia	El canvi organitzatiu que suposa el relleu generacional on es barregen tant els interessos de l'empresa com de la família requereix de preparació prèvia per donar resposta a la pregunta de qui serà el nou líder i definir les habilitats i aptituds per decidir el candidat més idoni. Així mateix cal mesurar el grau de maduresa i preparació de l'empresa familiar per al procés de successió.
	Anàlisi de l'existent	
	Elements a tenir en compte	Altres aspectes s'hauran de contemplar abans de preparar el Pla de successió: el moment idoni, contingut, etapes, fites globals, objectius particulars dels protagonistes, noves funcions i responsabilitats, pors i anhels, conflictes familiars. En definitiva, quina és la realitat de l'empresa.
	Costos a tenir en compte	El cost més rellevant de la successió serà el corresponent a la formació del futur successor. Però també s'han de considerar els costos que suposa el temps de traspàs i de professionalitat en la nova gestió de l'empresa.
2		
		Quins passos cal seguir per elaborar el Pla de successió?
Pla d'accions	Planificar la successió	Per tal d'elaborar un Pla de successió es tindrà en compte l'abast de la successió en els diferents espais de família, propietat, govern responsable i direcció executiva. Es podria dividir en 4 fases: - Planificar el procés de successió. - Preparar el successor i establir les atribucions i funcions que ha d'assumir cada membre de la família i de l'empresa. - Fer el traspàs del succeït al successor. - Planificar la retirada del succeït.
	Preparar el successor	
	Traspàs del succeït al successor	
	Retirada del succeït	
3		
		Quins elements haig de tenir en compte a l'hora d'implantar el Pla? A qui comunica el Pla?
Implantació	Responsables	Amb l'objectiu de professionalitzar la pime familiar és recomanable la creació dels fóruns de govern i direcció de la pime familiar. Lloc on tractar els reptes principals de la gestió del possible conflicte entre familiars, la capacitat financera per continuar creixent i la professionalitat en la gestió de l'empresa. Des del nou lideratge es reformularà el Pla estratègic de l'empresa familiar. D'altra banda, és recomanable que l'etapa del traspàs no s'estengui excessivament; per tant, la durada no hauria de ser superior als tres anys.
	Temps	
	Canvi en l'organització	
	Pla de comunicació	L'execució amb èxit del Pla requereix de la gestió de la comunicació interna a la família i a l'empresa, i la corresponent comunicació externa. Aquesta comunicació és de notable importància sobretot durant el temps i espai de treball on les dues generacions treballaran plegades.

ACC10
Tel. 934 767 200

www.acc10.cat

SERVEI D'ORIENTACIÓ EMPRESARIAL

info@acc10.cat

934 767 206



Connecta't al coneixement empresarial

www.anella.cat

 **l'Anella**
L'empresa en xarxa

ISBN 978-84-985-0142-4

