



Estructura de la Jornada

Programa

Dijous, 28 de febrer 2008

- 9:15-10:00 **Lliurament de documentació i esmorzar**
- 10:00-10:30 **Benvinguda**
Sr. Lluís Ferrer.
President, Consell de Col·legis de Mediadors d'Assegurances de Catalunya

Sr. Jaume Tomàs Sabaté
President, Fundació Nexia per al Desenvolupament de la Família Empresària
- 10:30-12:15 **La gestió de les relacions entre els propietaris actuals i futurs, clau de la continuïtat**
Sr. Joan Corona
Director Acadèmic. IEF
Utilització del documental: La força d'una realitat l'empresa familiar de generació en generació.
- 12:15-12:30 **Pausa** (opcional: amb servei de cafè)
- 12:30-14:30 **Canvi de rumb, 6 models de continuïtat de l'empresa**
Sr. Joan Corona
Director Acadèmic. IEF

Sr. José Luis Melero
Consultor Okyaku Europe Consulting
Utilització d'audiovisual: "El cas de la Successió Equivocada", "El Cas dels Membres en Conflict"
- 14:30-16:30 **Dinar**
Activitat amb la utilització de la votació interactiva per mòbil
- 16:30-18:00 **Valors compartits en les empreses multifamiliars**
Sr. Salvador García
Consultor expert en Direcció per Valors
- 18:00-18:30 **Conclusions: Les lliçons apreses.**
Sr. Joan Corona.
Director Acadèmic. IEF
- 18:30-19:00 **Clausura i Agraïments**
Sr. Ferran Sicart
Director General de la Direcció General de Política Financera i Assegurances



La influència de les relacions "d'amistat i/o familiars" en la gestió i el treball

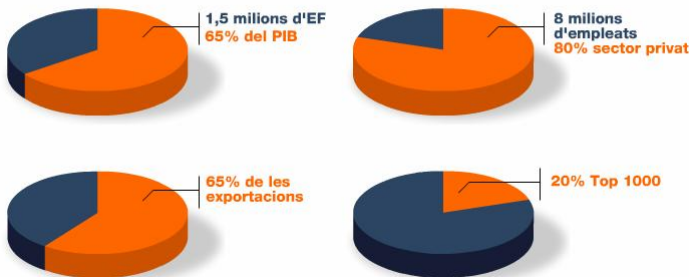
En les empreses de mediació, hi trobem empreses que responen al perfil del que es coneix com a familiars. És a dir, aquells negocis que estan sota el control i la direcció d'un o més grups de propietaris amb vincles familiars. A continuació es detallen els principis bàsics de l'Empresa Familiar:



I tot això de l'Empresa Familiar... per què?

Importància de l'Empresa Familiar

Dades macroeconòmiques a l'estat espanyol

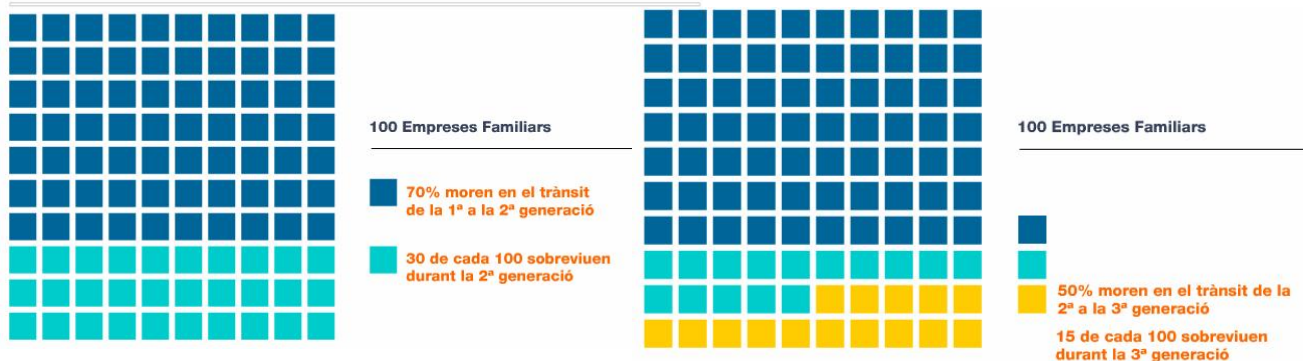


Importància de l'Empresa Familiar

- Pilar de progrés
- Pilar de vertebració socioeconòmica
- Poder de decisió local
- Compromís amb la terra
- Factor d'estabilitat
- Visió a llarg termini

Tornem al perquè...

Índex de mortalitat molt elevat





Per tant...

...Continuïtat

→ Aquest és el gran **objectiu** ←

En les empreses familiars la interacció Família - Empresa es la principal causa de mortalitat, per la dificultat d'harmonitzar els valors de la família amb els valors de l'empresa.

Família i Empresa representen dos móns de naturalesa contrària, amb valors, objectius i recursos molt sovint contraposats. La tasca d'harmonitzar aquests dos móns és semblant a barrejar l'aigua amb l'oli...

...valors de la família

- Basada en l'afecte
- Orientada cap a les relacions personals
- Relacions per a tota la vida
- Recolzament
- Seguretat
- Igualtat
- Evitar enfrontaments
- Resistència al canvi

...valors de l'empresa

- Basada en l'interès econòmic
- Orientada cap als resultats
- Relació contractual
- Competitivitat
- Risc
- Equitat
- Afrontar els enfrontaments
- Orientada cap al canvi

Eines i estratègies:

5 grans aspectes a planificar i regular

→ Cultura i valors

→ Patrimoni

→ Poder

→ Treball

→ Noves generacions



→ Cultura i valors

- Reconèixer la seva importància
- Identificar els de la nostra família i empresa
- Transmetre'ls

→ Patrimoni

- L'herència
- Venda d'accions i liquidesa
- El dividend

→ Poder

- Propietat i gestió
- Òrgans de govern
- Successió

→ Treball

- Professionalització de la gestió i de la propietat
- Regulació de l'entrada de familiars
- Els sobrevinguts

→ Noves generacions

- Conèixer i estimar l'empresa
- Accionistes responsables
- La llibertat d'escollir
- Formació tècnica i professional



Família Empresària

Una Família Empresària és un grup de persones unides per un llegat i un origen comú, que comparteixen el control d'una empresa que, alhora, és part essencial de la seva identitat.

A la Família Empresària existeix un desig i una voluntat de continuïtat que es manifesta en la transmissió de l'empresa i la seva cultura a través de les generacions.

Tres idees clau de la Família Empresària de Mediació

- La gran influència de les relacions "d'amistat i/o familiars" en la gestió i el treball, així com en la transmissió de l'Empresa de mediació.
- La necessitat d'organitzar la relació Família – Empresa . Propietat. Una família empresària ha d'estar ben organitzada.
- Crear les condicions mínimes de pau per poder abordar el tema del patrimoni.

L'objectiu és la continuïtat de les empreses de mediació.

Perquè l'empresa que avui és familiar o de socis ho segueixi sent demà, ha de passar inevitablement, a través de la successió, dels líders d'una generació als líders d'una generació posterior.

Comunament, la successió es produeix en un moment en què l'empresa necessita una reconsideració estratègica i estructural que deriva en una necessitat de reinversió important; el replantejament d'una estructura estancada i que l'empresa necessita un nou impuls emprenedor per part de la nova generació que assumeixi el lideratge.

De la mateixa manera, les necessitats de la família o dels seus socis són més àmplies i els seus objectius tenen més relació amb la unitat i l'harmonia familiar que amb el funcionament o l'èxit de l'empresa.

Aquest és, a grans trets, l'àmbit general on es dona la successió i, com resulta evident, la planificació del procés ha de tenir en compte no només la mera substitució d'un líder per un altre sinó tot l'entorn de l'empresa, ja que tant la família com l'empresa aporten els principals reptes i factors de risc que s'han de superar per assolir la continuïtat.

Com aconseguir el canvi estratègic de les empreses de mediació

Per tal de superar la diferència entre la realitat i les expectatives, les Empreses s'han de centrar en cinc factors clau per arribar a l'èxit: innovació i diversificació, crear equip, forma d'actuar de la direcció, tecnologies de la informació i aliances d'acord amb la dimensió competitiva.

El procés de planificació estratègica és avui dia una de les més valuoses eines per al canvi empresarial. En la més senzilla de les seves formes, ha de respondre a tres preguntes bàsiques:

1. on som?

2. a on volem arribar? i

3. com hi arribarem?

Saber mirar cap enrere i cap endins té un paper important en qualsevol planificació d'èxit. Mirar cap enrere serveix per posar els fonaments en la realitat en la qual basar plans futurs. L'anàlisi interna utilitza la vàlua del personal experimentat per indicar un camí d'èxit cap al futur. En la tasca de superar la diferència entre la realitat i les expectatives, serà profitós per als directius concentrar-se en els següents cinc factors clau per a l'èxit en la planificació d'estratègies en Empreses Familiars, especialment en aquests temps de canvis ràpids i cíclics.

Innovació i diversificació

Avui els líders de l'activitat econòmica són els qui han introduït nous productes o els han millorat en els últims cinc anys. Les noves formes de dirigir i els sorprenents canvis tecnològics en el panorama empresarial han obert oportunitats sense precedents per fomentar que el potencial humà assoleixi ràpidament nivells d'actuació que abans eren inaccessibles. Les empreses disposades a adaptar els seus objectius fonamentals, la seva tecnologia i la seva organització per tal de fomentar el potencial emprenedor seran els líders de la indústria del demà.

Crear equip

De la mateixa forma que l'acer afila l'acer, les persones s'estimulen mútuament les habilitats i aprenen les unes de les altres. El lideratge es guanya recolzant l'equip i concentrant els seus esforços en la identificació i l'assoliment de les metes. Entre d'altres qualitats, els directius han de saber escoltar, organitzar el temps, abstenir-se d'imposar els seus punts de vista, tenir experiència en la presa de decisions i ser capaços de sintetitzar el consens de l'equip.

De la mateixa manera, cada dia es encara més necessària la professionalització, seleccionar persones amb talent, motivar-les per a retenir-les a l'empresa familiar i realitzar plans de carrera amb etapes programades i medició d'objectius.



Forma d'actuar de la direcció

Actualment, la gestió del rendiment es pren sovint a la lleugera o s'entén malament. Els directius educats en la creença que els diners motiven estan descobrint que el reconeixement i el reforç social generen millors resultats. La gestió de la productivitat és una qüestió de retroalimentació: negativa quan reglamenta, positiva quan motiva. El baix rendiment sol ser conseqüència directa d'una gestió de la productivitat nul·la o inconsistent.

Tecnologia de la informació

Més que un mitjà per reduir les despeses d'oficina, la tecnologia de la informació s'ha convertit en un component necessari per a l'executiu amb estratègies de creixement. La capacitat d'adquirir, emmagatzemar i analitzar dades a través de l'ús dels ordinadors i de les telecomunicacions pot fer més eficaç el procés d'obtenir la informació òptima per a les persones adequades i en el moment oportú. Però el poder real de la informació rau en la seva utilització per prendre les decisions adequades de cara al futur i no en el fet d'emmagatzemar història.

Aliances

Las aliances (d'acord amb les dimensions competitives que poden realitzar-se) poden ser les forces motores del creixement. Les proves de l'èxit de les aliances i fusions d'empreses permet a les companyies augmentar la seva rendibilitat amb menys recursos.

Amb una planificació estratègica, l'Empresa Familiar d'avui dia triomfarà en el desafiament del canvi, i assentarà els fonaments per a què aquest llegat passi a les generacions futures.

Com fomentar l'interès del seus fills per l'empresa de mediació

Per la influència de les relacions "emocionals" entre els membres familiars o socis i el fundador, la decisió d'integrar els fills a la propietat o a la direcció, és una de les més profundes i complexes que pot prendre un fundador. Aquells que han hagut d'enfrontar-se a aquest repte saben que és una qüestió que implica dedicació i de concentració. Les preocupacions són diverses:

- * Els fills tindran prou interès? Seran capaços d'administrar l'empresa?
- * Puc avaluar objectivament el rendiment dels meus fills?
- * Quin tipus de relació laboral establiré amb ells? I la qüestió dels salaris?
- * I si veuen el treball a l'empresa de mediació com una solució fàcil per aconseguir una bona situació socioeconòmica?

No resulta fàcil donar resposta a aquestes preguntes. Cal tenir en compte molts factors: el nombre de fills, les seves edats, la personalitat de cadascun, les habilitats, els interessos i el moment en què s'incorporarien a l'empresa. Tot seguit li oferim una llista amb tres principis que poden aplicar-se pràcticament en tots els casos.

Vostè pot decidir no implicar a la família en el negoci, seran els seus fills els que finalment decidiran la continuïtat de l'empresa familiar en les properes generacions.

En la majoria dels casos no creiem que els fills puguin o hagin de ser pressionats per prendre aquest tipus de decisions abans que estiguin preparats per fer-ho. És per això que no recomanem utilitzar afirmacions del tipus "tenim una empresa familiar i serà teva".

Al contrari, a mesura que els adolescents creixen en maduresa poden ser animats pels propietaris amb frases com "tenim un gran negoci. Seràs benvingut si decideixes formar-ne part un cop hagi acabat els teus estudis i hagi aconseguit una certa experiència en altres empreses. Si després d'un temps decideixes que t'agradaria fer carrera aquí, podem parlar-ho i decidir què farem amb l'empresa".

Principis bàsics per a la formació de les noves generacions

La preparació dels successors és un element clau per a la continuïtat de l'Empresa de Mediació. Una de les grans preocupacions de les empreses de mediació quan es plantegen un procés de successió a llarg termini és la necessitat de comptar amb una nova generació preparada per assumir els reptes del futur lideratge a l'empresa de component familiar o de més d'un soci. A través de la nostra experiència en la feina amb aquest tipus d'empreses, hem identificat una sèrie d'aspectes o principis bàsics que poden ajudar-nos a afrontar aquesta qüestió amb més claredat i eficàcia.

1. La incorporació de la nova generació ha de ser lliure, i s'ha de privilegiar la vocació.

El desenvolupament personal i la formació de la nova generació s'ha de fer amb independència del futur i de les previsions sobre les seves possibilitats d'accés al lideratge. En aquesta etapa, la formació és com un viatge en què s'intenta descobrir la vocació i les qualitats que cada individu pot desenvolupar.



2. Les oportunitats de formació han de ser iguals per a tots.

El recolzament, tan moral com econòmic, a la formació de les noves generacions no ha d'estar condicionat pel camí ni pel destí final que cada individu esculli. S'han de recolzar en la mateixa mesura tant les inquietuds de qui vol desenvolupar la seva carrera professional com a executiu de l'empresa, com les de qui vol ser pilot d'aviació.

3. No hi ha una única tipologia de lideratge.

Cal desmitificar el fet que arribar a ser el màxim executiu de l'Empresa és l'única forma d'exercir el lideratge. De fet, només és una de les seves versions. Així doncs, cal atorgar una importància suficient a la formació de líders familiars i d'un accionariat familiar el més professional i informat possible.

4. La realització de pràctiques a l'Empresa Familiar és important.

S'ha de possibilitar la realització de pràctiques a l'Empresa Familiar, especialment durant el període de formació. De nou, aquest aspecte s'ha de promoure des d'un punt de vista voluntari i extensiu a tots els familiars, no només a aquells que es preveuen amb més capacitat. Aquest procés no només ajuda a establir un vincle afectiu entre la nova generació i l'Empresa Familiar, sinó que també ajuda a que els seus membres es creïn una visió sobre el seu futur a l'empresa.

5. L'experiència laboral fora de l'empresa és recomanable.

L'experiència laboral en un lloc diferent a l'Empresa Familiar ajuda a completar la formació de les noves generacions lluny de la seva tutela i mà protectora. Això permet, a més, que els joves reforcin la seva autoestima, posin a prova la seva vàlua laboral i es puguin fer una idea més exacta del seu futur professional (ja sigui dins o fora de l'Empresa Familiar).

6. L'experiència internacional confereix una visió més àmplia i ajuda al perfeccionament dels idiomes.

L'experiència internacional, ja sigui acadèmica o laboral, contribueix a configurar una personalitat més oberta i flexible i amb una visió més àmplia de la vida, de l'empresa i fins i tot del concepte de lideratge. A més, de forma més accentuada que en el cas anterior, dóna a les persones l'oportunitat de provar-se lluny de l'entorn familiar i empresarial. Tampoc no podem oblidar l'oportunitat que suposa per al perfeccionament o l'aprenentatge d'un idioma.

7. L'obtenció d'un MBA de qualitat incrementa tant la confiança tècnica com el reconeixement.

La realització d'un MBA possibilita l'obtenció de coneixements tècnics i una visió global de l'empresa. També proporciona un recolzament tant a l'entorn familiar com a l'empresarial, sobre la vàlua professional i intel·lectual de l'individu. A més, el contacte amb persones en circumstàncies de empreses familiars similars, proporciona una visió àmplia sobre la complexitat de les empreses familiars.

8. El lideratge requereix una sèrie de qualitats humanes que cal potenciar.

El lideratge no només requereix coneixements tècnics. Una formació social, de relacions socials, i de cultura general ajuda a potenciar el creixement de la persona. A més, això també serà útil en la seva tasca de relacionar-se i exercir el lideratge des d'una perspectiva més àmplia que la mera visió executiva.

9. La formació dins de la pròpia empresa és tan important com la que es du a terme fora.

El lideratge i la formació s'acaba de completar dins de la pròpia Empresa Familiar. El camí que s'hi faci i el recolzament que es rebin en aquest procés són determinants per al resultat final.

10. Els valors i la visió que es volen transmetre emanen principalment de la formació en el si de la cultura familiar.

La transmissió de valors com l'esforç, la necessitat de guanyar-se la vida per si mateix o el fet que no per pertànyer a l'Empresa Familiar ho tindrà tot més fàcil, són aspectes tant o més importants que la resta de factors que hem esmentat anteriorment.



Direcció per valors

¿ Estem assistint a un procés d'humanització o de deshumanització a les empreses actuals a l'era de la "globalització" ? ¿ Què significa "humanització" i per a què serveix ? ¿L'empresa familiar de mediació té trets diferencials en aquest procés?

En tot cas, la Direcció per Valors és una eina pràctica per a la humanització de l'empresa. I humanització de l'empresa significa bàsicament tres coses :

- 1) Potenciar la formació i el desenvolupament professional dels directius i dels caps en competències socials (no només en competències econòmiques o tecnològiques)
- 2) Entendre i practicar que la persona, ja sigui propietària, empleat, client, proveïdor o ciutadà, ha d'ocupar un paper definitivament central en l'activitat de l'empresa.
- 3) Procurar no només la prosperitat econòmica de l'empresa, sinó també la seva prosperitat emocional i la seva prosperitat ètica. De fet, aquestes tres "prosperitats" s'influeixen mútuament.

La conducta professional d'alt rendiment inclou valors tals com la creativitat, el bon humor i la flexibilitat, els quals estan bloquejats en situacions d'estrès o desequilibri entre l'energia dedicada al treball, a la família i a un mateix.

¿ Què significa la paraula "valor" ?

L'axiologia és la ciència d'estudi dels valors, y "axios" significa en grec dues coses: d'una banda, allò que és de pes, estimable o digne de ser honrat y, d'una altra, guia o eix, al voltant del qual giren les coses.

Econòmic: *Vàlua*

Mèrit, escassetat, utilitat, preu o interès
d'alguna cosa que li confereix utilitat

Psicològic: *Valentia*

Qualitat moral que permet
afrontar la por de construir grans empreses

Ètic: *Elecció estratègica*

Convicció que una manera de pensar i actuar és
preferible a la seva contrària per aconseguir
els nostres objectius

¿Per a què serveix disposar d'una "Declaració Estratègica Compartida" de valors?

Una "Declaració Estratègica Compartida" és un document redactat de la manera més participativa possible i en el què consten la visió, la missió i els valors compartits de l'empresa. La visió és el somni que es pretén assolir. La missió o raó de ser és el que l'empresa aporta als seus empleats, als seus clients y als propietaris. Els valors compartits són les regles del joc o els principis d'acció, i es recomana que facin referència a una triple dimensió de l'empresa a nivell pràctic, a nivell ètic i a nivell emocional.

Tot i que l'absència conscient d'una declaració de valors també es pot considerar una estratègia legítima, la formulació explícita, participativa, consensuada i coherent de valors finals i operatius compartits té diferents funcions, totes elles absolutament necessàries per a la salut de tota organització empresarial :

- 1) Inici d'un nou projecte empresarial il·lusionant
- 2) Revitalització d'un procés empresarial en fase de maduresa, abans que pugui produir-se un declivi
- 3) Proporciona un marc estable per a orientar la presa de decisions en un entorn de treball ràpidament canviant
- 4) Ajuda a construir la "identitat empresarial" : la manera en què l'organització construeix la seva filosofia i la seva estratègia diferenciades a través de la comunicació, la conducta i el simbolisme
- 5) Existeixen tres criteris d'una organització efectiva:
 - Missió i visió clares
 - "Competències distintives" per a servir al seu mercat
 - Valors interns compartits entre els seus líders amb el fi d'assegurar la integritat tot i la dispersió d'autoritat



¿ Què significa en la pràctica la "Direcció per Valors " ?

1. Definir els valors finals de l'empresa (Visió i missió) en forma de frases simples, atractives i d'alt valor motivacional.
2. Destil·lar i consensuar els valors instrumentals. Han de ser pocs - inclús no més de tres- i ben definits i assimilats. I han d'abastar tant la dimensió ètica com la pràctica (valors "de control") i la creativa (valors "de desenvolupament")
3. Pensar - o repensar - les estructures organitzatives, els processos de treball i la política de persones (selecció, formació, reconeixement i acomiadament) segons els valors de l'empresa
4. Monitoritzar periòdicament la coherència d'acció entre allò que es diu i allò que es fa en quant a valors

¿ Quines són les utilitats de "l'integració cultural" de la Direcció per Valors en el cas específic de les empreses familiars ?

·Integració entre valors familiars "paternalistes" i valors professionals "eficientistes". Algunes de les pràctiques de l'empresa familiar ràpidament titllades de "paternalisme" per part de professionals eficientistes d'última fornada amaguen, en el fons, antics valors d'interès per la persona que no haurien de ser descartats tan a la lleugera .

·Integració entre valors "locals" i valors "cosmopolites". A mesura que l'empresa familiar va adquirint un volum i una presència transnacional, s'han d'anar adoptant nous valors de major apertura al món i a altres cultures que, tot i així, conserven e inclús potencien l'orgull de l'identitat d'origen.

·Integració entre valors "paterns" i valors "de la nova generació". Els valors tradicionals de sacrifici i treball dur han de començar a fer-se realment compatibles amb altres de nous tals com les noves tecnologies, el temps lliure, la família i la qualitat de vida .



LA CONTINUÏTAT DE LES EMPRESES DE MEDIACIÓ



El convidem a conèixer les opinions, bibliografies i informes de reconeguts experts que aborden amb profunditat la temàtica de la Successió a l'Empresa Familiar.

Subscriuï's a la revista "Actualidad de la Empresa Familiar" de NEXIA. E-mail de contacte: info revista@fundacion-nexia.org

Consulta els llibres de **Biblioteca de la Empresa Familiar Carles Ferrer Salat**.

<http://www.laempresafamiliar.com/biblioferrersalat/>



Visiti www.laempresafamiliar.com

[laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com)

Agraïm la col·laboració de:



Diagonal 474 8º 2º 08006 Barcelona
Tel: 93 217 23 21 · Fax: 93 217 76 14
www.laempresafamiliar.com

Text i disseny: Jaume Tomàs Sabaté i Natalia Christensen
© Fundación Nexia. Tots els drets reservats.



1. Dades Personals

Nom i cognoms: _____ Empr esa: _____

Càrrec: _____ Telèfon: _____ E-mail: _____

Adreça: _____ Localitat: _____ Província: _____ C.P.: _____

Posició a l'Empresa: FAMILIAR ACCIONISTA TREBALLA

¿A quina generació pertany vostè?: 1ª 2ª 3ª +G.

2. Durant la Jornada Í La continuïtat de les empreses de mediacióÍ les seves expectatives han estat:

Superades

Plenament ateses

Parcialment ateses

Suficientment ateses

No han estat ateses

3. DÈ a 5 (5 és la màxima puntuació) si us plau, assigni una qualificació a cadascun dels ponents:

Joan Corona

José Luis Melero

Salvador García

4. DÈ a 5, si us plau, assigni una puntuació a cadascun dels següents aspectes de la Jornada:

Atenció durant la jornada

servei de cafè

Organització general

Dinar

Seu de la Jornada

Projectió y So

Material de l'assistent

Documental, Casos pràctics en DVD

votació interactiva per mòbil

5. ¿Quin creu que és o serà, per a la continuïtat, el principal desafiament a la seva empresa?

6. ¿Quin dels següents temes són els que més l'interessen?

Planificació de la Successió

Professionalització

Organització de la Empresa

Renovació Estratègica del Negoci

Acord de EF i Multi-socis (Protocol)

Direcció per Valors

Fusions i Adquisicions

Testament i herència

Comunicació i relacions interpersonals

Noves Generacions

7. Desitja realitzar la subscripció a la revista %Actualidad en la Empresa Familiar+i la newsletter?

Sí

No

Si US PLAU ENTREGUI AQUESTA ENQUESTA A QUALSEVOL HOSTESA DE SALA O SORTIDA DE L'AUDITORI.
MOLTES GRÀCIES

Segons els termes establerts a la L.O. 15/1999, les dades facilitades seran recollides en un fitxer automatitzat de Fundación Nexia y, a excepció d'una oposició expressa de l'interessat, podran ser comunicats a entitats i empreses vinculades a Fundación Nexia i per a us en mitjans de comunicació.

El declarant podrà exercir els drets d'accés, rectificació i cancel·lació en qualsevol moment en un escrit a Fundación Nexia, Diagonal 474, 8º 2º, 08006 Barcelona. Tel: 93 217 23 21