

EL PETIT I MITJÀ COMERÇ FAMILIAR CATALÀ DAVANT EL PROCÉS DE SUCCESSION



Mercè Dedeu Ribera
Joan Alfons Torrent Colomé

*Als nostres fills, que ens donen amor i
futur, dels que sempre ens sentirem
orgullosos i propers*

© **Mercè Dedeu Ribera**
Joan Alfons Torrent Colomé

Barcelona, 21 de febrer de 2002

Biblioteca de Catalunya. Barcelona.

Il·lustracions Ramon Casas. L'auca del senyor Esteve.

Disseny i Composició Jordi Torrent Dedeu

Reservats tots els drets. Queda prohibida la reproducció parcial o total d'aquesta publicació, per qualsevol mitjà, sense el permís previ dels autors.

L'altre dia, en el debat al final d'una sessió formativa en la que parlàvem de les empreses familiars i dels seus processos de successió, un assistent va participar manifestant que mai no li quedava del tot clar si el petit comerç català, habitualment familiar, es podia considerar com a empresa familiar i donar-li el mateix tractament en tant que organització.

No era la primera vegada que algú suscitava aquest interrogant i, evidentment, no hi ha una única i rotunda resposta, sinó que existiran el mateix nombre de solucions que d'idiosincràsies d'aquests establiments.

Una ullada a l'evolució socio-econòmica del comerç

Inicialment i mitjançant un exercici de reflexió històrica, intentarem entendre la realitat que envoltava el marc en que varen aparèixer aquests negocis i l'evolució que van seguir per arribar a ser el que representen avui, ja que d'aquesta manera podrem comprendre i copsar la seva singularitat i abordar la conveniència de la seva continuïtat.

El pensament socio-econòmic ens parla de la família com un nucli, on els diversos components s'organitzaven per aconseguir el sosteniment i desenvolupament de la vida. En el nivell més bàsic trobem aquelles tasques imprescindibles i necessàries que la família tenia que dur a terme per a garantir la subsistència dels seus membres. Per una banda les de tenir cura de l'alimentació, salut i higiene, de les que es feia càrrec principalment la mare, i per un altre costat, les de proveir els recursos necessaris per tal de que les anteriors fossin possibles, que generalment corrien a càrrec del pare. Aquesta font d'entrades, en els mitjans rurals, provenia principalment del conreu de la terra i de la cria i cura dels animals de granja, que eren i determinaven la riquesa de les famílies.

Les tasques de pagesia i ramaderia les realitzava, en una primera instància, el cap de família i en funció de la magnitud que tenien, rebia l'ajut d'altres membres d'aquesta, si n'hi havia en edat i disposició per a brindar-lo, o fins i tot, contractava el treball de persones de l'entorn, alienes per tant a la família. D'aquesta manera, el pare, amb la seva feina i la de les persones que l'ajudaven, esdevenia l'origen de les entrades dels productes de consum que directament obtenien amb la seva dedicació i esforç.

Tanmateix, calia cobrir altres necessitats, més enllà d'aquestes que quedaven assegurades amb el fruit directe que havien obtingut pel seu treball, i també era imprescindible trobar un rendiment per l'excedent dels productes que no es consumien en el si de les pròpies famílies pageses i ramaderes. Així, d'aquesta manera, sorgeix el menester del bescanvi que en un primer moment podia ser entre diferents productes, per passar a ser un troc de productes per diners, definint doncs el comerç com el conjunt d'activitats de compra i venda.

Veiem doncs, com aquest incipient comerç neix per donar resposta a dues necessitats: propiciar la sortida i el rendiment dels excedents no consumits i com a font d'ingressos per cobrir les distintes necessitats familiars.

Com tots sabem, quan les necessitats primeres i bàsiques queden cobertes, l'ésser humà busca satisfer-ne unes altres de les que fins aleshores no n'havia sentit la carència. També de tots és conegut que, gràcies a la diversitat humana, hi ha gustos diferents i que allò que omple a l'un, no agrada tant a un altre i al revés, de manera que possibilita que hom pugui cercar les activitats que més li agradin, sense que per això la tria d'altres persones resulti ser la mateixa. D'aquesta manera i amb la introducció d'aquests dos nous conceptes que són: la realització personal i la diversitat de preferències, completem una primera i molt ràpida visió de l'entorn que envoltava les arrels històriques en el marc en que va aparèixer el comerç. Tanmateix estem presentant dues noves llavors que enriqueixen l'explicació de l'àmbit en que neix i comença a desenvolupar-se l'activitat comercial, inici del camí que ha de recórrer per arribar fins al moment present.

Aquells membres de les famílies dedicades a les tasques del camp que no es sentien atrets per aquesta feina, físicament molt dura, o que tenien una millor disposició per a les relacions interpersonals, podien desenvolupar l'activitat de fer-se càrrec de la venda dels productes excedents, que amb enginy, posant en

pràctica les seves dots de comunicació i aplicant noves conductes i idees, tenien l'ocasió d'expandre'ls traient-ne el millor preu possible. Avui, en el 2002, encara podem veure pagesos com esdevenen comerciants a les places i carrers, a cel obert, de tants i tants pobles i ciutats de Catalunya.

Amb el decurs del temps i amb l'aplicació en el camp de les noves tecnologies, el

El comerç neix per donar resposta a diverses necessitats:

- ***Per trobar sortida i rendiment als excedents no consumits***
- ***Com a font d'ingressos per cobrir les distintes necessitats familiars***
- ***Per a la recerca de la realització personal***
- ***Per a cobrir la diversitat de preferències***

que va ser una forma de vida rural, esdevé una unitat de producció, que com a tal ha d'incorporar totes les eines possibles que la ciència va essent capaç de dotar-la, i no només des de la vessant tecnològica pròpia, sinó també totes les innovacions que les empreses, com a unitats de negoci, poden incorporar i beneficiar-se així d'una major rendibilitat.

Els membres de les famílies que han anat assumint els rols de comerciants i que van rebent demandes continuades de més productes per part dels seus clients, veuen la necessitat de formalitzar la seva feina, la seva font d'ingressos, fent que esdevingui en un establiment permanent, no itinerant, que ofereixi diferents productes dia rera dia i que tingui possibilitat d'activitat comercial durant totes les èpoques de l'any, és a dir es desvincula del *tempo de l'activitat agrària*. La recerca d'altres productes que donin resposta a la demanda del consumidor, propicia que comerciants, artesans, pagesos, ramaders, pescadors, i especialistes d'altres oficis com ara fusters, manyans, ferrers, sabaters, etc. es trobin i arribin a pactes d'unitats de producció, de disseny, de preus, etc., fruit d'aquests acords, diversos comerços incorporen l'elaboració dels articles i productes, d'aquests petits tallers i obradors, a la rebotiga i esdevenen comerços amb producció pròpia.

De la mateixa manera aquestes famílies dedicades a l'activitat comercial, ja sigui en el poble o a la ciutat, van transformant el seu estil de vida enfocat sota el prisma de *"la botiga"*, per una visió més àmplia, en la que aquest establiment

es pot entendre i tractar com a una unitat de comercialització, com una petita empresa que es pot fer créixer, fer-la més rendible, adaptar-la als canvis de tota mena, formar als seus empleats-venedors per posar a la pràctica els conceptes del marketing, i fins i tot ampliar-la i obrir-ne de noves.

Així, va desenvolupant-se el teixit comercial urbà de les nostres viles, amb petits i mitjans comerços que han sobreviscut al pas del temps, constituint un element de dinamisme social i econòmic, vertebrant les poblacions, segurament perquè estan enclavats en llocs ben estratègics, però també perquè saben oferir allò que el client espera obtenir, que intenten brindar el millor servei, amb la condició, sense excepció, d'obtenir un marge adequat que permet-hi guanyar-se la vida a la família propietària que el regenta i a més continuar invertint en el seu negoci.

Tot definint el petit, mitjà i gran comerç detallista

Arribat aquest punt de la reflexió, ben segur que serà el moment de reprendre l'interrogant que es suscitava a l'inici d'aquest escrit: *el petit comerç català, habitualment familiar, es pot considerar com a empresa familiar i donar-li el mateix tractament en tant que organització?*. Molts d'aquests establiments, nascuts per donar resposta a les múltiples necessitats que hem enumerat, han viscut un desenvolupament i creixement important, fins i tot alguns d'ells espectacular, i això ha estat possible gràcies a l'afluència de determinades variables, ja siguin de tipus de demanda de mercat, d'oportunitat de negoci, de voluntat i encert dels seus gestors, etc., que els han precipitat a un desenllaç més gran, més pròsper. Així, molts d'aquests comerços han esdevingut les actuals grans empreses comercials i de comercialització del nostre país, que han continuat essent familiars o pel contrari han sofert un canvi en la seva propietat i gestió.

Per intentar classificar a les empreses pel seu volum, està convingut utilitzar com a unitat de mesura el número de treballadors que tenen, així les empreses industrials de menys de 50 treballadors són les anomenades petites empreses i les que es troben a la franja entre 50 i 500 seran les empreses mitjanes. Tanmateix en el cas del comerç detallista, aquesta classificació no és l'adient de manera que la nomenclatura emprada serà diferent i per tant es considerarà un petit comerç detallista, aquell que té fins a 5 treballadors i el mitjà serà el que avarca els que tenen entre 6 i 25 empleats, tenint en compte que els comerços

amb menys de 25 treballadors representen al voltant del 90% de la seva totalitat.

D'acord amb la nostra experiència, aquests comerços de família que s'han transformat en empreses comercials grans, tindran que rebre el tractament d'empreses familiars sempre i quan, com es lògic, la propietat sigui majoritàriament d'una família i la seva gestió hagi passat a mans, o estigui en el camí de fer-ho, de la segona generació, com a mínim, d'aquesta mateixa família. Aquestes empreses comercials, per afrontar el seu relleu generacional i garantir la seva continuïtat amb èxit, tindran que introduir un determinat canvi organitzacional: professionalitzant l'empresa i l'empresari, a més de planificar acuradament la successió en el sí familiar. (L'explicació més detallada es troba a la nostra publicació: *El canvi organitzacional en la successió de l'empresa familiar*).

Els comerços de família que s'han transformat en empreses comercials grans (amb més de 25 treballadors), tindran que rebre el tractament d'empreses familiars sempre i quan:

- ***la propietat sigui majoritàriament d'una família***
- ***la seva gestió hagi passat a mans, o estigui en el camí de fer-ho, de la segona generació, com a mínim, d'aquesta mateixa família.***

Ens centrarem, doncs, en els establiments que no han viscut el creixement esmentat, i per tant, continuen essent petits i mitjans comerços detallistes de família, i aquesta és la seva idiosincràsia i la seva grandesa, allò que els fa singulars, diferents i com a tal seran objecte d'estudi amb identitat pròpia. Voler donar-los les mateixes solucions que a les empreses familiars, fóra erroni, per concepte, per necessitats i per estructura.

Planificar el Relleu Generacional

En el moment actual, i coincidint amb l'antiguitat de molts d'aquests petits i mitjans comerços catalans, han d'afrontar una vegada més vells i nous reptes. Un d'ells és el de garantir-ne la continuïtat, planificant la successió de la seva gestió. Tot i que hi pensem com si es tractés d'un desafiament actual, es una tasca que ja fa generacions que els propietaris dels comerços estan duent a terme, no sense dificultats.

Dèiem que el petit i mitjà comerç ha passat a ser una unitat de comercialització, tot i que no representi un estil de vida, estarem tots d'acord en que la forma de ser, els valors i la cultura de la família propietària, impregnaran l'estil de conduir i gestionar l'establiment. S'influiran mútuament ambdues realitats: la botiga i la família. Si aquest influx és viscut a la llar amb to positiu i els pares són capaços de transmetre als seus fills els sentiments que ells mateixos tenen cap al seu petit o mitjà comerç detallista, com a vincle important d'unió familiar, com a garantia del benestar present i futur de la família, com a un valor de creació pròpia, i transmetre així l'orgull de pertinença fent-lo sentir com a propi, amb tot el respecte que es mereix per ser l'objecte de desenvolupament professional, la possibilitat de guanyar-se la vida la família, a més del respecte, més acurat, que sempre han de tenir per la clientela, proveïdors, personal propi i aliè i, també i sobre tot, el respecte pel producte i el servei que ofereixen, estaran iniciant i llaurant el camí que els durà al posterior relleu generacional amb garantia d'èxit.

Tanmateix, no sempre serà aquest el desencadenant, ja que hem de comptar que els fills són persones amb entitats pròpies que poden sentir-se atrets per camins diferents en el seu desenvolupament personal i professional, i aquesta és una veritat que tot pare i mare saben i tenen el deure de respectar.

Quan els propietaris dels petits i mitjans establiments, planifiquen la successió, és obvi que pensen en els seus fills, tot i que moltes vegades tinguin que resoldre, abans, diferents dubtes sobre quina serà la millor alternativa, si la successió o la venda a tercers, si s'ha de continuar invertint en el negoci o les inversions han d'aturar-se fins a tenir una decisió de continuïtat presa, si es vol fer créixer més el comerç o és el moment d'aturar la seva expansió, etc.



Si l'alternativa del relleu generacional és inviable, el camí pel que optaran, sigui de venda, de traspàs, de fusió.... no l'anomenaran successió. Això és clar, perquè la persona emprenedora que ha estat capaç de crear i desenvolupar un negoci, un comerç, i que li ha dipositat il·lusió i esforç, se l'estima. Li agradaria que fossin els seus fills, qui seguissin amb aquesta tasca que va iniciar en el seu moment. Però és obligació dels comerciants emprenedors que en un futur seran succeïts, saber com, de quina manera i en quines condicions es troba aquell negoci que tant s'estimen, per poder valorar junt amb els seus hereters – regents, la conveniència de la successió i que aquesta sigui l'opció correcta, la millor per ambdues parts.

Si bé és cert que aquest comerç gaudeix de l'estimació de qui l'ha creat i continuat al llarg dels anys, és major veritat que els pares volen el millor pels seus fills, i en aquest sentit els hi volen fer a mans la possibilitat de guanyar-se la vida amb independència i essent gestors de les seves pròpies decisions i execucions, professionalment parlant. Ara bé, caldrà no caure en paranys i saber quina és la realitat econòmica i financera del negoci en qüestió i les seves possibilitats de futur. Així, analitzant la rendibilitat sabran de la seva viabilitat, coneixeran els seus punts forts i, com no, els febles, seran capaços d'explicar als successors les possibilitats reals del seu negoci i fer una valoració conjunta de que la successió és una opció correcta, sempre contant que els fills estiguin capacitats i motivats per afrontar els nous reptes, que sens dubte seran molt més exigents i complexos que els que s'han anat assolint fins ara. Només d'aquesta manera el relleu generacional serà la millor alternativa de continuïtat amb èxit del petit i mitjà comerç familiar català.

Consideracions econòmiques pel petit comerç

El comerciant es distingeix per ser aquell que coneix a la gent, al públic, al consumidor. Ha de dominar l'art del comerç, l'oferta i la demanda, això implica conèixer tant als proveïdors com als clients, dominar tant la venda com la compra. Sap que per vendre bé, ha d'haver comprat bé. Respecte amb gran subtileza a tothom, sap identificar, s'anticipa, observa, calla, parla, viu el comerç, viu la relació, viu el medi, i sobretot és viu.

Tradicionalment, el botiguer de tota la vida, té una idea ben formada i completa del tarannà del seu negoci, això és productes, serveis, marges, guanys, pèrdues, despeses que pot afrontar, demanda i necessitats dels clients, preferències del consumidor, etc., tot i que la majoria de les vegades aquest, és un coneixement intuïtiu, fruit de la seva llarga trajectòria i experiència, però que li serveix per a gestionar el seu comerç adequadament. Ara bé, a partir del moment en que la realitat d'aquell establiment fa variar la seva dimensió, ja sigui perquè assoleix una grandària diferent, perquè la competència l'obliga a canviar d'estratègia i per tant s'ha de filar més prim o obrir noves línies de productes o serveis, arribar a consumidors diferents, tantes i diverses variables en joc que poden modificar la concepció del comerç, faran que per prendre les decisions d'una manera fiable no serà suficient tenir una aproximació intuïtiva de la realitat del negoci, sinó que esdevindrà imprescindible disposar d'una informació acurada i objectiva i d'un anàlisi complet.

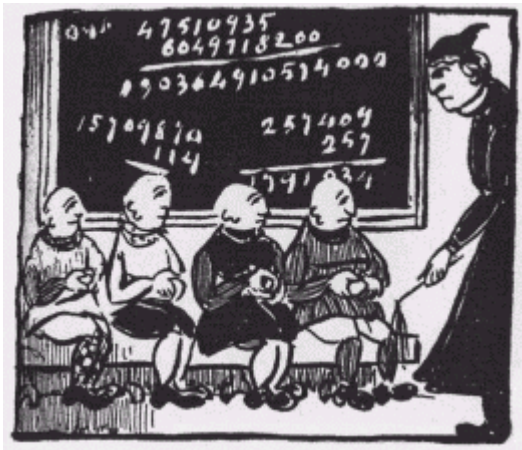
El comerciant que gestiona el seu petit i mitjà comerç de família, ha de tenir molt clar que viu del *marge*. És a dir, de *la diferència entre el preu que ven i cobra i el preu que compra i paga*. Aquest diferencial que l'ha de ponderar sempre pel número d'unitats que és capaç de vendre, de col·locar, esdevé el gran repte, la clau. Per tant, el guany en la venda està format principalment per dos components, *el preu i el volum o quantitat*, sabent que això que anomenem preu hem de contemplar-ho com el marge: el seu diferencial, el seu benefici per unitat de venda, llavors i dependent de l'article, producte, servei, mercat, sector, consumidor, i sobre tot competència (els altres comerciants), podrà ponderar el volum, la magnitud del negoci en particular, de la seva venda, afegint el número de unitats que la transacció contempla. S'haurà d'identificar sempre aquestes dues variables per parlar de si s'està fent o no negoci.



Es pot dir doncs, *això és negoci en equilibri*, quan es faci referència a un determinat producte o servei que es pot vendre amb el marge i el volum adequats i necessaris, per tal de cobrir, al menys, totes les despeses addicionals. El diferencial correcte, el negoci rendible s'obté doncs, si és

capaç, després d'afegir tots els costos ja siguin comercials, administratius, financers, impostos, tributs, etc., que encara quedi un marge final: el *benefici net*, que permeti pensar com invertir-lo per assegurar la continuïtat de les vendes, del negoci en un futur.

Formació - Professionalització del petit i mitjà comerç



En el mercat actual, altament competitiu, la millor decisió que el comerciant, en tant que empresari, pot prendre és invertir part del seu valuós temps en formar-se, i així disposar de les eines indispensables per obtenir i analitzar la informació acurada i actualitzada de la seva empresa, del seu negoci, és a dir del seu comerç. Estar en disposició de fer una interpretació correcte i adient

d'aquesta informació, justificarà en escriure tota la dedicació que en formació haurà emprat.

També i amb la seva formació, aquest empresari-comerciant, estarà aportant els ingredients necessaris per a afrontar el repte de la planificació del relleu en la gestió del seu establiment de família, i serà beneficiós i avantatjós haver assolit aquells coneixements bàsics, que li permeti'n, amb el suport de professionals experts, dur a terme l'anàlisi de rendibilitat esmentat per a decidir si la millor opció per tothom, negoci, heretats i ell mateix, és la del relleu generacional.

Formant part del procés de planificació de la successió, ocuparà un lloc d'honor procurar que la formació dels successors sigui completa, i l'adient pel tipus d'establiment, també del càrrec que tindran que ocupar a l'inici, a la seva primera incorporació, i el pla de carrera professional que se'ls pugui planificar, sense oblidar l'estratègia que es plantejarà en acollir aquests nous líders, és a

Per l'empresari formar-se és l'eina que li permet obtenir dades fiables de la seva empresa, del mercat, de l'entorn. Poder-les analitzar, saber-les interpretar i prendre decisions garantiran la continuïtat i el futur amb èxit del seu petit i mitjà comerç

dir: si s'obrirà una nova línia de productes dintre de la mateixa botiga i de la que aquests seria convenient en fossin els únics responsables, si la decisió serà d'inaugurar un nou establiment igual al que està funcionant amb èxit per tal de que el regentin els hereters amb total autonomia, si la seva responsabilitat serà la d'organitzar informàticament el servei, els magatzems, etc.

Pensem que aquests hauran d'afrontar els reptes actuals de continuïtat que pateixen els petits i mitjans comerços en el nostre mercat. I per a fer-ho caldrà que disposin d'un comerç organitzat, efectiu i eficient al màxim. Per això i per a ser més competitius serà indispensable efectuar un acurat anàlisi de tots els llocs de treball de l'establiment. Per fer-ho correctament, es tindrà que, inicialment, fer una descripció de tots i cadascun d'ells, on quedi constància de les tasques corresponents, de les responsabilitats, dels requeriments de formació de les persones que els hagin d'executar i també d'altres competències d'aquestes com trets de personalitat i habilitats socials, manuals, intel·lectuals, etc.

Pares i fills, conjuntament, tindran que fer un anàlisi dels llocs de treball que els permeti programar la millor formació necessària per dotar als empleats del seu comerç de les competències idònies per cada feina i tasca a fer

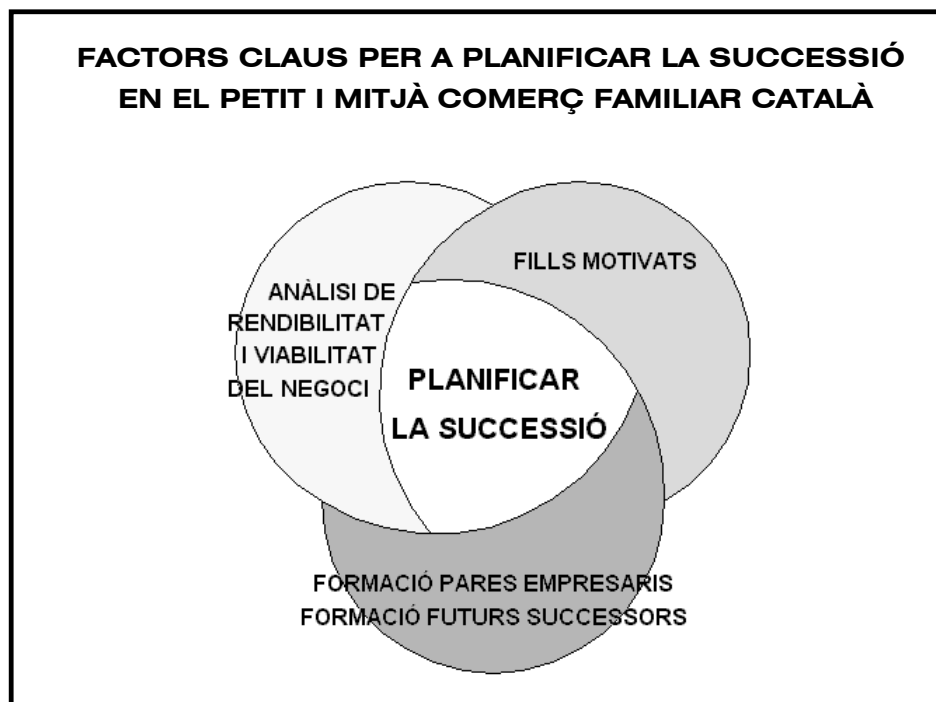
A partir d'aquesta informació, podran comparar les necessitats de cada lloc de treball amb el perfil de les persones que els estan duent a terme i com a conseqüència de les possibles mancances detectades, dissenyar el pla de formació necessari per arribar a un equilibri entre la demanda del lloc de treball i l'oferta del treballador que l'ocupa. Formar als empleats perquè puguin fer millor la seva feina, tindrà a més del

conseqüent benefici d'enriquir les competències d'aquestes persones, un altre fruit en forma de motivació i d'integració d'aquests treballadors. Tota aquesta feina es veurà doblement millorada, si la duen a terme conjuntament la generació del futurs succeïts amb els fills que prendran el relleu en la gestió del comerç.

Un d'aquests reptes pels quals s'han de preparar, és la competència amb les grans superfícies. En el nostre país, tradicionalment, existeixen les botigues petites i mitjanes com a la gran xarxa de distribució comercial que està cobrint un important i enorme espai de mercat i que tant comerciants com consumidors ens neguem rotundament a la seva extinció, propiciada per part de les grans companyies. Tinguem ben present que la mida no constitueix cap garantia de

continuïtat, ni de rendibilitat. Hem de valorar els comerços no pas per la seva dimensió, sinó per la seva eficàcia, això és, la capacitat que tinguin d'aconseguir beneficis en condicions reals de competència, la capacitat d'assimilació de les noves i canviant tècniques, i tecnologies de tot tipus, la capacitat de millores estructurals, econòmiques i financeres per tal d'expandir el negoci i donar satisfacció creixent i contínua als clients, avançant-se si cal a les seves necessitats. Seran aquests, els comerços eficaços, els que hauran fet la millor aposta de futur.

La dimensió del comerç no és la garantia de la seva continuïtat, no hem de valorar-los per la seva mida, sinó per la seva eficàcia.



La família i el petit i mitjà comerç familiar

Amb tot, recordem que estem referint-nos a petits i mitjans comerços familiars i que per tant es veuran implicats i afectats per les relacions, problemàtiques, conflictes que puguin sorgir entre els membres de la família, com també de la fortalesa, compromís i unió d'aquesta, incidint tots, sens dubte, positivament en el seu funcionament.

En el moment de la planificació de la successió, poden fer-se mes evidents i manifestes les rivalitats tant fraternals com entre pares i fills, per tant, tenir previstes, revisades i aprovades, per la família i per endavant, les possibles solucions satisfactòries per a tothom facilitarà, en gran manera, aquest temps de canvi i transició.

Sens dubte, la millor resposta a qualsevol conflicte, serà aquella que hagi estat fruit de la reflexió entre les diverses possibilitats, i sempre que hi puguin participar totes les persones implicades i fer-ho en un fòrum específic per a tal menester. Hem d'eludir aplicacions estàndards o improvisades que responguin a la urgència d'un moment puntual.

L'Assemblea familiar i el Protocol familiar

Queda palès l'interès en crear un escenari únic i exclusiu per a la família propietària, en el que es tractin solament els temes referits a la propietat i a les relacions familiars. Aquest fòrum anomenat *Assemblea Familiar*, permetrà pactar i dur a la pràctica aquelles decisions que la família propietària convingui de mutu acord, que essent les millors per a tots, ajudin a mantenir l'equilibri i la participació regulada de la totalitat dels seus membres, i els garantirà tant la intimitat, com l'ordre. Procurant el respecte de tots i per a tots, ja que al poder gaudir d'un espai propi on es canalitzin les seves inquietuds i intervencions s'evitarà, en gran mesura, aquelles reunions informals de passadís a l'abast de treballadors, clients i proveïdors, que els poden dur a situacions de certa inquietud i incertesa.

L'assemblea familiar, serà convenient convocar-la regularment i sempre fora d'horaris de treball. Tindran el dret, i també l'obligació d'assistir-hi, tots els membres de la família que siguin majors d'edat, sempre i quan, no es superi un número que impedeixi la seva eficàcia, normalment això no acostuma a passar si no és en el cas d'una tercera generació, en la que els fills propietaris casats i

amb descendència major d'edat, sumin un nombrós conjunt de membres, llavors s'aconsella el regular la seva participació de forma rotativa. En un inici, com sigui que hi haurà més feina a fer, ja que s'haurà de treballar, discutir i arribar a acords de com serà la participació de la família en el comerç familiar, dels deures i drets que tindran com a propietaris i/o gestors actuals o futurs, obligarà a que aquestes convocatòries siguin més freqüents, potser cada mes. Amb el temps aquests acords i conclusions a que s'arribi, aniran agafant forma i serà convenient redactar-les i plasmar-les en un document escrit: *el Protocol Familiar*, i ja no serà necessària la mateixa freqüència en les reunions, podent anar-les espaiant, avançant pausadament, fins a arribar a la convocatòria trimestral o semestral de l'assemblea familiar.

Les avantatges que li suposa a la família propietària tenir a mans un document com el protocol familiar, es veuran també en la realitat quotidiana en forma de que cada membre de la família sabrà allò que pot fer com a tal, i el que l'hi està vedat tot i essent-ho. Tot sovint, podem escoltar com alguns comerciants, clients nostres, manifesten la seva sorpresa en trobar dificultats per fer entendre a algun dels seus fills que no treballa a la botiga, la conveniència de demanar el gènere, enlloc d'agafar-lo directament, de pagar el preu estipulat per a la família, de no manar a un treballador, ... i com s'han resolt aquests problemes amb l'elaboració del protocol familiar, no pel fet del document escrit en sí mateix, si no perquè ha estat com a conseqüència d'allò que entre tota la família s'ha considerat que era oportú, després de tenir l'oportunitat tots i cadascun d'ells de manifestar la seva opinió i escoltar la dels demés.

La família propietària necessita de l'Assemblea Familiar com a fòrum d'exposició, discussió i per pactar els temes de propietat i relacions familiars. Els acords a que s'arribin es posaran per escrit en el que s'anomena Protocol Familiar

Comitè Operatiu i Comitè d'Estratègia

Cal destacar també la necessitat de diferenciar i organitzar per una banda, els temes del dia a dia de la botiga, i per l'altre els temes d'estratègia de negoci, ambdós afecten i incideixen, per igual, en el funcionament present dels comerços familiars i en la seva continuïtat futura.

Per dur a terme una feina eficaç i de qualitat, serà imprescindible la creació d'un comitè de treball que l'anomenarem *Comitè Operatiu o de Regència*, per parlar i treballar totes les qüestions que afectin el dia a dia de la botiga,

Es crearà el Comitè Operatiu o de Regència per parlar i tractar a fons els temes del dia a dia de la botiga

és a dir les ofertes de la setmana o del mes, l'anàlisi dels preus de la competència, el posicionament dels productes, etc., l'integraran l'actual regent propietari i la persona encarregada de la botiga (en el cas de disposar de més d'un establiment a la mateixa reunió hi podran assistir els encarregats dels diversos comerços) també hi participarà el fill que s'està formant com a futur gestor. Les reunions del Comitè Operatiu, a ser possible, es faran fora de l'horari comercial per tal de garantir la seva efectivitat i operativitat sense interrupcions. La periodicitat recomanada és la setmanal.

Naturalment falta esmentar un altre comitè que li direm *Comitè d'Estratègia*, en el que tal i com el seu nom indica, es treballaran els temes estratègics a mig i llarg termini, tots aquells que afectaran l'evolució i el futur del comerç, com poden ser la incorporació de noves línies de productes, la publicitat, obertura de noves



botigues, necessitat de formació del personal, etc. Formaran part del comitè d'estratègia, l'actual propietari regent i el futur successor, a més d'aquells treballadors que es consideri oportú. Tanmateix aconsellem la participació d'un professional expert que pugui assistir a les reunions que podran ser de caràcter trimestral, coincidint amb les campanyes de temporada, per tal que pugui aportar una visió amb la

perspectiva de la seva experiència i garantir al màxim l'objectivitat de les mateixes, l'anomenarem *Conductor del Comitè Estratègic*. Aquestes reunions, en fer-se també i a ser possible en horari no comercial, a més d'aportar l'avantatge de no sofrir interrupcions, garantirà una discreció total en tractar temes tan importants i vitals, en el fòrum corresponent i lluny dels encuriosits empleats i clients.

S'instaurarà el Comitè Estratègic per discutir l'estratègia del comerç a mig i llarg termini, creant la figura del Conductor del Comitè Estratègic que aportarà la visió amb la perspectiva de la seva experiència

Amb la creació i desenvolupament d'aquests òrgans de govern i gestió, s'està dotant al petit i mitjà comerç familiar català de les estructures bàsiques per assegurar un bon funcionament i control de la, encara que petita, organització empresarial.

El paper dinamitzador de les nostres Institucions

Fins i tot, des del Grup Parlamentari de Convergència i Unió es veu la necessitat de fomentar les mesures destinades a recolzar el comerç i trobar l'equilibri entre les seves diferents modalitats, i així ho han manifestat a la Interpel·lació Urgent que han presentat al Congrés dels Diputats al passat desembre, sobre les mesures de caràcter general que té previst adoptar el Govern Central a favor de la promoció del comerç interior i en especial del petit i mitjà comerç.

Així i per ordenar els dos tipus de comerç, els dos sistemes de distribució comercial (per un costat el constituït per grans empreses i per l'altre el model de comerç propi integrat en el teixit de les nostres ciutats, constituït majoritàriament per comerços petits i mitjans de caràcter local i familiar), i també com a reacció a les transformacions comercials es va recollir en la Ley 17/1996, de 15 de gener, d'Ordenació del Comerç Minorista, la necessitat d'aplanar l'aprovisionament dels consumidors amb el millor servei possible i amb el mínim cost de distribució, assegurant el manteniment i equilibri de totes les formes de comerç.

No obstant això, amb la desacceleració econòmica actual i la introducció de l'euro, el Govern Central ha adoptat en els últims mesos algunes mesures que cal criticar, com ara: l'ampliació dels horaris comercials, l'obertura en dies festius, l'increment dels mòduls en el règim d'estimació objectiva de l'IRPF i en el règim simplificat de l'IVA, entre d'altres.

Tanmateix, les Cambres Oficials de Comerç de Catalunya han d'assolir un paper molt més protagonista i dinamitzador en aquest procés. Ha d'ésser objectiu primordial la formació als empresaris i empleats, també als futur joves empresaris, del petit i mitjà comerç familiar català. Així totes aquelles accions de sensibilització i ajut han d'ésser benvingudes, per aconseguir desenvolupar la continuïtat amb èxit del petit i mitjà comerç en el procés del relleu generacional, dotant dels mitjans i recursos necessaris perquè aquestes empreses estudiïn la rendibilitat i analitzin la viabilitat dels seus negocis, entenguin la necessitat d'estructurar en diferents fòrums (familiar – operatiu – estratègic) les diverses problemàtiques de la seva empresa, siguin capaços, amb l'ajut que convingui, de generar el seu propi Protocol Familiar, de tractar els temes del dia a dia i aquells que requereixen una reflexió més acurada, afrontant doncs amb la màxima garantia els nous reptes de la distribució comercial.

Segur que a les Cambres, a la Cambra de la seva ciutat l'empresari trobarà l'espai per la reflexió, la informació sectorial, la formació específica i el fòrum adequat en la forma d'una *ÀREA DE CONTINUÏTAT DEL PETIT I MITJÀ COMERÇ FAMILIAR CATALÀ*.

Últimes reflexions

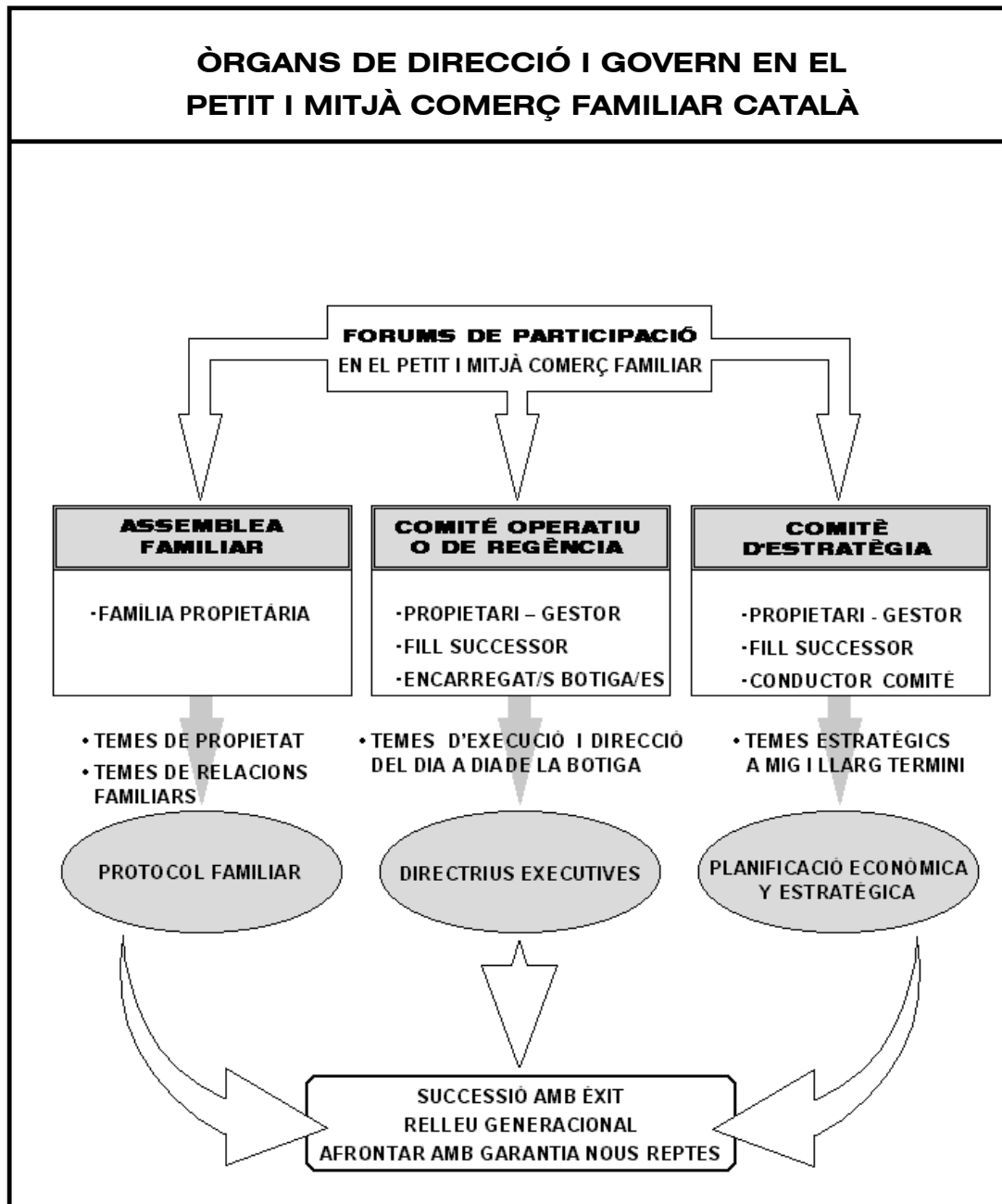
Un altre factor determinant de l'èxit en la continuïtat de l'empresa familiar és el de saber acotar adequadament els seus efectes fiscals. Podem afirmar que fins fa relativament pocs anys, era comprensible que alguns empresaris pensessin que, davant la complexitat de la problemàtica fiscal dels temes hereditaris i sobre tot davant del seu cost tan elevat, el millor que es podia fer, era no fer res, avui ja no és així. La societat ha fet un gran esforç facilitant i posant a disposició uns molt importants beneficis fiscals, i estem convençuts que, per tant existeix el deure de fer-ne un bon ús.

Estem en l'obligació d'ajudar a que el petit i mitjà comerç es tregui el llastra de sentir-se inferior, i fer que pugui afrontar tant el present, des de la formació-professionalització de l'empresari-botiguer actual regent, com mirant cap al futur, planificant una bona successió, que passarà per la millor preparació formativa dels dipositaris del nou relleu per garantir que els seus comerços, *les nostres botigues de tota la vida* estiguin presents (aquelles en les que confiem per la relació que hem pogut establir amb les persones que estan darrera del taulell,

que ens aconsellen i ens orienten) en la futura xarxa comercial del nostre país per assegurar l'equilibri, absolutament necessari del comerç. Per fer-ho han de canviar els hàbits que ja no són útils i pensar que el concepte de rendibilitat sigui anterior i prioritari al de sentir-se propietari, que la continuïtat d'aquests establiments, els que volem tenir sempre a prop nostre, depenen de la seva formació, i que amb aquesta obtindran l'eina necessària per poder conduir el seu negoci pel camí de la professionalització i de la innovació, i els farà forts, perquè sabran dels seus punts febles.

Només d'aquesta manera podrem continuar rebent aquell caliu humà de sempre, de qualitat i servei, per part de les noves nissagues dels actuals, moderns i innovadors petits i mitjans comerços catalans, *els nostres*.





Mercè Dedeu Ribera i Joan Alfons Torrent Colomé

EL PETIT I MITJÀ COMERÇ FAMILIAR CATALÀ DAVANT EL PROCÉS DE SUCCESSION

Aquesta segona publicació, de la col·lecció d'empresa familiar, neix amb el propòsit de propiciar l'inici d'una reflexió que doni, als propietaris dels petits i mitjans comerços familiars, la possibilitat de planificar el relleu generacional i la continuïtat del seu negoci en els competitius sistemes de distribució comercial.

S'inicia el desenvolupament dels següents temes:

- Marc i definició de petit i mitjà comerç familiar.
- Anàlisi de rendibilitat i viabilitat del negoci en la planificació de la successió.
- Formació de l'empresari, dels successors i dels venedors-empleats.
- Assemblea Familiar i Protocol Familiar.
- Comitè Operatiu.
- Comitè Estratègic.
- La continuïtat i el futur del petit i mitjà comerç familiar català.

Mercè Dedeu Ribera

- *Llicenciada en Psicologia per la Universitat de Barcelona 1991*
- *Consultora d'Organització i Recursos Humans*
- *Sòcia de Torrent i Dedeu Consultors*

Joan Alfons Torrent Colomé

- *Llicenciat en Ciències Empresariales i Master en Direcció d'Empreses(MBA) ESADE 1975*
- *Conseller d'empreses familiars*
- *Soci de Torrent i Dedeu Consultors*

www.torrentidedeu.com

tid@torrentidedeu.com