

## EMPRESA FAMILIAR

## Una empenteta per sobreviure...

Modest Guinjoan / Josep Maria Llaurador

Consulting Barcelona Economia

**A**quests darrers dies han sortit a la premsa diverses referències al fet que Antoni Pont, de 68 anys, president de Borges, un grup de cinquanta empreses que facturen més de 360 milions d'euros i amb seu a Reus, ha decidit jubilar-se i deixar pas al seu relleu generacional. Borges, que va ser fundada pel seu besavi, té un executiu no familiar com a conseller delegat i ja té en plantilla membres de la quarta i de la cinquena generació familiar, la qual cosa és gairebé una excepció.

Tots els estudis –nacionals i internacionals– coincideixen a destacar que, per més que hi hagi crisis que afecten totes les empreses dels sectors més diversos, el factor de risc més determinant –i que, a més, els és específic– per a la supervivència de les empreses familiars és la seva successió. El procés de traspàs generacional –més concretament, la seva absència– s'enduu al clot més empreses familiars que les mateixes forces del mercat i de la competència. El pitjor del cas és que això no ho diuen només els estudiosos del tema, sinó que ho veuen i ho entenen tots els empresaris familiars sense excepció. I ho viuen en pròpia carn cada dia, amb més desesperació com més grans es fan. També ho veuen la seva esposa o espòs

i els seus fills, i aquests darrers, amb menys expectatives com més anys passen. I la gran majoria dels empresaris no hi fan res, o poca cosa; com a molt en parlen a taula, se'n preocupen (fins al dilluns) i ho ajornen uns dies, uns mesos, uns anys més.

Com que és una qüestió de llarg a termini i, per tant, no és un tema que calgui tractar amb urgència, el dia a dia sempre passa davant, i així s'entén que siguin proporcionalment pocs els empresaris familiars que endeguin el seu procés successori amb prou temps perquè no sigui massa tard.

També és comprensible que els costi molt d'abordar el problema de la successió perquè té un toc de dolor personal; suposa fer front a la retirada del projecte vital en el qual s'ha abocat patrimoni, creativitat, esforços i il·lusions, i del qual els empresaris s'acostumen a sentir molt cofois; i també suposa,

implícitament i explícita, adonar-se que un es fa vell. I tot plegat contrasta amb el fet que el mercat no es mou per sentiments.

És evident que retirar-se consisteix en un fet del tot excepcional, es fa només una vegada a la vida; i a més a més és extremadament transcendent per al futur de l'empresa. Per això és tan important gestionar adequadament el

procés. Un dels instruments bàsics per començar a fer-ho és planificar la successió i fer-ho amb el temps suficient per gestionar-la correctament, cosa que acostuma a requerir entre 5 i 10 anys.

Un pla de successió conté diferents elements propis del traspàs de la propietat i de la gestió de l'empresa familiar. No és un pla de perfil exclusivament econòmic, sinó que també, i sobretot, ha de ser un pla per a persones. Són precisament les preferències individuals i les relacions personals i familiars l'aspecte més delicat de tot el procés. I al capdavant de tots els implicats hi figura el que serà succeït. Només ell pot decidir si vol que l'empresa que ha creat o ha heretat el sobrevisqui. I sense aquesta voluntat no hi pot haver ni pla de successió ni successió, per molt que els que l'envolten ho vulguin.