

EMPRESA FAMILIAR

Fills d'empresaris (I)

Modest Guinjoan / Josep Maria Llaurador

Consulting Barcelona Economia

Quan es parla de successió –no ens cansarem de repetir-ho, la primera causa de mortalitat dels negocis familiars–, gairebé sempre se'ns apareix la figura paterna (o materna) com a protagonista principal. És lògic. És ell (o ella) qui ha de preveure i planificar la pròpia successió; n'és el primer i l'últim responsable. Així mateix, una vegada fet el pas d'abordar-la personalment, caldrà pensar en la persona del successor o successors, sovint un o diversos fills, que és la gràcia de la continuïtat de la seva empresa com a empresa familiar.

Molts empresaris argumenten que és difícil trobar un relleu idoni en el si de la seva família, però no és sinó una excusa de mal pagador, un ajornament *sine die* d'una decisió que es resisteixen a prendre; fins i tot per a aquells empresaris que s'han decidit a posar fil a l'agulla en el seu procés successori, trobar el relleu idoni pot representar un veritable problema de solució difícil, però no pas impossible.

Hi ha empresaris familiars que s'enfronten a una evident manca d'interès dels fills envers el negoci. Tenen mala peça al teler, perquè poden haver arribat tard. L'interès dels fills pel mitjà de vida familiar es conrea quan són infants; allò que es diu –i el to amb què es diu– sobre l'empresa i la feina al voltant de la taula, el bon humor o l'estrès de l'empresari quan torna a casa, tot això crearà en els infants la imatge

d'una empresa atractiva, d'un projecte vital al qual val la pena dedicar-se o, ben al contrari, la d'un niu de problemes i preocupacions, la causa de les males cares o de l'absència paterna de la família. Si és així, per poc que puguin, quan es facin grans, en fugiran. Però l'interès dels fills en el negoci familiar també es pot anar perdent amb els anys.

Quan l'empresari s'eternitza al capdavant de l'empresa i els fills es fan grans, poden creure que el seu moment es posposa massa. El mateix passa quan l'empresari representa que ha deixat l'empresa en mans dels fills, però encara hi remena les cireres; la conseqüència és que les decisions empresarials estan mancades de la independència necessària per sentir el negoci com a cosa pròpia. En ambdós casos els successors fàcilment es poden cansar d'esperar la seva oportunitat.

En el cas de la manca d'interès dels fills en el negoci, l'alternativa passa per buscar el successor en un entorn familiar més llunyà que el propi de casa o per recórrer a professionals externs; en el cas de la pèrdua d'interès, encara hi ha la possibilitat que que

s'engegui un pla de successió tardà o una retirada més efectiva del pare del dia a dia permeti recuperar l'interès per dirigir l'empresa. Quan la qüestió no és de no voler, sinó de no poder, la cosa canvia.

Quan allò que falla no són les ganes sinó els coneixements o l'experiència, hi ha solució; serà més o menys cara, tindrà un termini més o menys llarg, exigirà més o menys esforços i recursos, però estarà a l'abast del successor. Només cal que l'empresari li ofereixi la formació especialitzada i gerencial necessària i li permeti adquirir l'experiència pràctica –fora i dintre de l'empresa– per afrontar el nou repte amb garanties. El suport i l'exigència –difícil equilibri, aquest!– del pare seran una peça clau per donar-li la confiança per esdevenir tot un empresari.

Precisament perquè tot això porta el seu temps i implica alguna equivocació, cal preveure-ho a l'avanzada, planificar-ho a anys vista i saber retirar-se del primer pla per tal que el programa es pugui aplicar a la realitat diària. Un fill amb ganes i preparat vol dir continuïtat, però no ho és tot. Hi ha aspectes que el pare mai no podrà transmetre-li, i les formes amb què els fills prenen les regnes del negoci són molt diverses. Però això ho tractarem un altre dia...