

G E S T I Ó E M P R E S A R I A L

L'assignatura pendent dels empresaris familiars (i II)

Modest Guinjoan / Josep Maria Llaurador

Consulting Barcelona Economia

En l'article anterior donàvem dades recents i força xocants sobre la manca de planificació de la successió a les empreses familiars nord-americanes i s'apuntava la necessitat que el govern establís incentius per a fer-ho. Doncs a Catalunya, la Generalitat –i concretament el CIDEM–, que han mostrat de fa anys una sensibilitat especial envers aquesta problemàtica, ja l'any 2002 va treure un programa molt innovador a nivell mundial de suport per a l'elaboració de plans de successió a les empreses familiars. Enguany l'ha tornat a treure, amb requeriments gairebé idèntics als de l'any passat i amb els mateixos imports de subvenció (www.cidem.com).

A Europa, i al nostre país, als empresaris familiars els costa entendre la transcendència que té una gestió adequada del procés de successió per al futur de l'empresa i del mateix empresari. La seva sensibilitat al voltant del tema acostuma a ser prou baixa perquè l'interès per abordar el problema esdevingui, amb excepcions, esporàdic i fugisser. Com s'explica que més de la meitat dels empresaris que tenen més de 61 anys i que tenen previst retirar-se no hagin triat successor? Són amants del risc? Inconsciència? Egoisme? Por? Si els preguntéssim com tenen previst fer el traspàs per tal de minimitzar el cost fiscal, ens

respondrien que el seu assessor fiscal ja ho té ben mirat. Segurament l'organització de l'empresa en societats especialitzades de manera que cada activitat suporti el seu risc corresponent (patrimonials, *holdings*, comercials...) també està resolta i, per tant, també està ben mesurat el nivell de risc que assumeix l'empresari familiar. En això es comporta com un autèntic professional.

Però tenir planificada la successió no és només tenir ben salvaguardada la propietat i aconseguir pagar els mínims impostos. És preveure el relleu de líders al capdavant de l'organització, determinar les conseqüències del relleu per a les persones implicades i per al conjunt de l'organització, establir què ha de fer cadascú en el marc d'aquest relleu i dissenyar també com i de què viurà l'empresari quan es retiri de la primera línia; tot amb l'objectiu final d'assegurar al màxim possible la supervivència –i, si pot ser, el reforçament– de l'empresa.

Així doncs, el contingut d'un pla de successió gira al voltant de les persones i de l'organització i ha de preveure punts cabdals com qui serà o seran els successors i com seran seleccionats si hi ha diversos candidats, quina formació i experiència –a fora i, sobretot, dintre de l'empresa– han d'adquirir, quin sistema de mestratge i quin procés de traspàs de funcions emprarà

l'empresari que es retira envers els successors, quins òrgans de govern caldrà posar en marxa, especialment si el nombre d'accionistes creix amb el relleu, quines reaccions es poden esperar de les persones implicades i quines conseqüències se'n poden derivar, com es dissenya la retirada de l'empresari actual i quin serà –si és que l'ha de tenir– el seu futur paper en l'empresa. Davant d'un exercici tan poc habitual –de fet, només es fa un cop a la vida–, en el qual es barregen sentiments i s'hi reconeix la proximitat de la retirada personal, molts empresaris amaguen el cap sota l'ala, tot creient que així eviten el problema. Error fatal. El tema no admet pròrrogues; si no es fa a temps, els successors poden tocar el dos o perdre'n les ganes i, amb l'edat, l'empresari s'arrisca més a tenir un ensurt i, malgrat que ho té tot planificat fiscalment i patrimonial, l'empresa s'ensorra o s'ha de malvendre. I no hi ha empresa si darrere no hi ha persones amb il·lusió i amb el futur ben dibuixat. Depèn d'ell.