

“Les empreses familiars poden aguantar millor les crisis”

Aquesta crisi, com afecta les empreses familiars?

—Les empreses familiars no resten al marge de la conjuntura econòmica actual. Però, per les seves característiques, sempre que compleixin unes certes condicions, poden aguantar millor les situacions de dificultats. Família i empresa són un binomi que, ben tractat, reforça les capacitats per a afrontar una situació com l'actual.

—Per què?

—L'empresa familiar dona suport a les necessitats de la seva empresa sigui com sigui. En el cas de les empreses no familiars, no tenen aquesta mateixa actitud de cohesió respecte a l'empresa. Per a les empreses familiars, la continuïtat del negoci es basa en la fidelitat al llegat de les generacions anteriors. Això ajuda a superar moments com el present.

—**Aleshores, els treballadors d'una empresa familiar poden estar més tranquils que els d'una empresa no familiar.**

—Sempre que hi hagi una ètica empresarial, els treballadors poden estar més o menys tranquils. Totes les empreses intenten complir els compromisos, però en el cas de l'empresa familiar, quan els treballadors veuen que hi ha una família propietària que està decidida a apostar pel futur de la companyia perquè desitgen la continuïtat d'una empresa que va iniciar un avantpassat, hi ha més raons per a estar tranquil.

—**Hi ha, doncs, més compromís en la direcció d'una empresa familiar?**

—Sí, perquè és la seva empresa, la seva història, la història de les generacions anteriors, la història dels familiars que han treballat per aquest projecte. Són elements que tenen pes quan considerem el compromís per a superar els reptes.

—**Com es pot combatre la paràlisi**

Carlos Roy (Barcelona, 1955) ha estat sots-director del Banc Espanyol de Crèdit, responsable de l'àrea de Barcelona del Banc Sabadell i director del Banc Català de Crèdit. Des de fa 16 anys es dedica a assessorar empreses familiars a través de la consultoria Unilco. Parlem de com afronten la crisi les empreses familiars.

en què molts cauen arran del pànic que desperta la crisi?

—La clau és evitar que arribi l'aigua al coll. Prenent tot un seguit de mesures prèvies, s'eviten les situacions de risc. Quan l'aigua supera els límits és insuportable. Cal abordar tots els riscos per tal d'evitar situacions insostenibles.

—**Dins l'empresa, es desatenen les relacions familiars, en èpoques de crisi?**

—No, al contrari. Segurament de manera obligada, qüestions que en època d'abundància tenen una importància relativa, prenen un altra dimensió en èpoques de dificultats. En situacions de crisi, la família està més unida i lluita conjuntament per superar les dificultats. Quan hi ha aquesta cohesió, és molt més fàcil d'abordar les dificultats.

—**Poden resistir les empreses familiars, si no han estat professionalitzades?**

—És més difícil. Depèn de la dimensió de l'empresa. Com més gran, l'efecte de la professionalització té més importància. A partir d'una determinada dimensió, si les empreses no tenen un bon nivell de professionalització és molt complicat que puguin superar les dificultats.

—**Quin és el pitjor enemic de l'empresa familiar?**

—El pitjor enemic d'una empresa familiar és no ser conscients que tant la família com l'empresa cal que s'organitzin tan bé com sigui possible. Pensar que una empresa pot funcionar sense dedicar-li temps i mitjans és un error. Les empreses familiars són sistemes vius i complexos i, si no s'hi dediquen temps i mitjans, s'acaben originant desequilibris i descompensacions que afecten la família i l'empresa. Dels desequilibris, acaben encomanant-se'n els uns i els altres. Per tant, cal que els membres d'una empresa familiar siguin conscients de la necessitat i la transcendència d'organitzar-se bé i d'una manera continuada. Les empreses s'amplien, les famílies creixen i aquesta organització ha d'evolucionar amb el decurs de la història.

—**En aquest sentit, com s'ajuda una empresa familiar en què els vincles familiars siguin molt malmesos?**

—El projecte es pot salvar, però prenent mesures. Nosaltres hem de fer que la família prengui consciència del risc que implica no prendre mesures. Els membres de la família han de ser conscients que si no aborden els possibles conflictes que hagin sorgit entre ells, això acabarà afectant l'empresa i n'amenaçarà el futur. En la dinàmica de les empreses familiars, hi apareixen enveges, egoïsmes, ressentiments, incomprendiments... que són molt perni-



PRATS I CAMPS

Carlos Roy ha estat a València convidat per l'Institut Valencià per a l'Estudi de l'Empresa Familiar i l'Associació Valenciana d'Empresaris.

ciosos. Tot això cal tractar-ho adequadament, marcant un temps i sempre tenint present que els problemes, si no s'afronten, amenacen cada volta més la viabilitat de l'empresa.

—I quan s'ha d'optar per un gestor extern? Soleu introduir-vos en l'esquema de l'empresa familiar quan les relacions entre els membres són insostenibles?

—La decisió d'optar per un gestor extern és un moment important. Ha de formar part d'un procés en el qual cal decidir si les tasques de gestor les pot fer un membre de la família o si, per contra, cal que sigui una persona de fora. En aquest cas, cal tenir el convenciment que a l'empresa no hi ha ningú capacitats per a exercir unes tasques determinades. Aquesta decisió ha de ser fruit d'un procés, són etapes que s'han de complir i que determinen una decisió final. Si la decisió és que no hi ha un bon gestor intern, s'ha d'anar a buscar un bon gestor a fora de la família.

—Teniu contacte amb empreses familiars, la major part de les quals són petites i mitjanes empreses. Darrerament, la queixa més repetida és

la manca de finançament. Detecteu cap canvi, en aquest sentit?

—Sembla que els diners comencen a fluir, però d'una manera molt tímida. Aquesta lleu millora que comença a arribar és molt indeterminada. Encara no hi ha encara una millora visible.

—I quin preu té, aquesta manca de liquiditat?

—Un alt preu per a totes les empreses i també per a les empreses familiars. A llocs com el País Valencià, on el teixit empresarial és configurat per empreses familiars, la manca de finançament complica la dinàmica diària de qualsevol empresa. Per això és tan important que les empreses sàpiguen acreditar les seves virtuts, els seus atributs, davant aquells que els han de concedir crèdits. Per això és necessari que les peticions als bancs i les caixes siguin degudament documentades, explicades i raonades. Si és així, encara que hi hagi dificultats, qui t'escolta té moltes més possibilitats d'atorgar-te allò que li demanes. Has d'acreditar bé les teves virtuts i capacitats.

—Què hi ha de les ajudes del govern espanyol i de les línies de

finançament de l'Institut de Crèdit Oficial? Resulten efectives?

—Són coses que ajuden. Són complements al finançament habitual de les empreses. Però segurament, ateses les enormes necessitats del sistema, encara que siguin importants, són insuficients. El finançament s'ha de facilitar molt més que no s'ha fet fins ara. Els ajuts estan bé, però no són suficients. Cal pensar en alguna cosa més perquè la gent tingui cobertes les necessitats reals per a la vida diària.

—I què me'n dieu, de la morositat de les administracions? Moltes empreses es queixen que les administracions paguen amb massa retard...

—Si bé és cert que haurien de pagar abans, la seguretat que donen les administracions és un factor que també cal tenir molt present. Poder tenir clients com l'administració, per a qualsevol empresa, és una bona notícia, encara que els terminis de pagament s'allarguin massa. La seguretat que donen és un element molt positiu en comparació amb uns altres negocis.

Violeta Tena