

TAULA RODONA COMRàdio – Programa Catalunya Plural de Sílvia Còppulo
L'EMPRESA FAMILIAR, ÉS EL MATEIX QUE LA FAMÍLIA FENT EMPRESA?
29 de Novembre de 2004

Mercè Dedeu Ribera
Torrent i Dedeu
Consellers de la Família Empresària

Pilar Saldaña
Associació Catalana de l'Empresa Familiar

Marià Roca
Bufet Cuatrecasas Advocats

S. Còppulo - Si ens mirem les Empreses Familiars, que són aquelles que la propietat està en mans majoritàriament d'una família tot i que a vegades de diferents branques. Anem a buscar dades:

A Espanya és important el fet que aporten el 65% PIB Espanyol. Donen feina a 8 milions de treballadors. A Catalunya 2/3 parts de les empreses són familiars. Representen el 55% del volum de vendes del país i el 57% del volum d'ocupació. És a dir, que d'importants, de gruix, en són molt.

Però de vegades hi ha problemes, sobretot quan en realitat hi ha més persones. Com més persones hi ha que hi estiguin intervenint de la mateixa família més problemes? Què hi dirien? Com més persones, com més família, més problemes?.

Sra. Dedeu – És de pensar que si hi ha més persones pot haver-hi més gruix de conflicte, però no sempre és així. Ens trobem amb empreses on hi ha diferents branques, és a dir els fundadors eren diferents germans, i estan ja en la direcció i govern d'aquestes empreses els seus fills i hi ha una avinença total i complerta, i l'únic que has de fer és ajudar a professionalitzar l'empresa i la direcció i no has d'incidir en aspectes conflictius. En canvi hi ha famílies molt més petites on això no ens ho trobem. És a dir, el número no vol dir més conflicte.

S. Còppulo – Estava mirant un estudi que va fer el professor John Word que deia que els fracassos, si mirem només els fracassos, venen un 10% per la falta d'un successor competent, un altre per la falta de capital, en un 20% per motius relacionats amb el negoci, i en la gran majoria, en el 60% restant, per dificultats familiars. A veure si ajudem a les famílies, Empresa Familiar. Què diria vostè senyor Roca, elements claus?

Sr. Roca – Jo estic fonamentalment d'acord amb la senyora Dedeu, en el fet en què en principi si ho pensem des d'un punt de vista teòric a més subjectes que pots trobar en una família... Bé, el què no cal oblidar és que una empresa familiar al cap i a la fi, la

majoria de les vegades, és una mateixa família. Com més gran és la família, poden succeir dues coses: o estem tots molt ben avinguts, com hi ha famílies en les que passa, o resulta que en som poquets i mal avinguts, en la qual cosa els problemes són més importants. Jo crec, no se si la resta de contertulians que tenim aquí estaran d'acord amb mi, jo crec que hi ha dos factors claus en una empresa familiar.

S. Còppulo – Primer.

Sr. Roca – El manteniment de l'empresa familiar, el problema del dia a dia. Com dur a terme aquesta tasca, aquesta empresa, designació o no d'un successor apart, el que és veritat és que l'empresa és viva. No cal oblidar que una empresa familiar, per sobre de tot és una empresa.

S. Còppulo – No és una família, és una empresa...

Sr. Roca – Exacte per sobre de tot és una empresa, i a més, a més d'empresa tenim, si voleu, un inconvenient afegit que és que resulta que les persones que manen en aquesta empresa, a més de veure's vuit hores en la seva jornada laboral, normalment coincideixen en altres llocs.

S. Còppulo – I això ho ha dit con inconvenient, eh...

Sr. Roca – A veure, inconvenient diguem-ho com a matís addicional al que seria una empresa normal. És a dir, per mi és una de les notes definidores del que realment és una empresa familiar i el que caracteritza que una de les principals qüestions sigui el dia a dia.

S. Còppulo – Primer manteniment

Sr. Roca – Exacte. I segon, sens dubte, la successió. És a dir, la transmissió de l'empresa. La transmissió de l'empresa, per a mi, des de la meva experiència, representa l'acte de voluntat més difícil que té davant seu l'empresari familiar. Decidir qui o quines persones o de quina manera l'obra de la seva vida, la suor del seu front de tota la seva vida, segueix endavant per darrere seu. Jo crec que això suposa un cau d'hipotètic conflicte, que no té perquè acabar sent un conflicte. Això estic segur que la senyora Dedeu estarà d'acord amb mi, en què una transmissió endreçada assegura en un percentatge molt alt la supervivència d'aquesta empresa i la manera de fer-ho.

Sra. Dedeu – I tant que sí. El que deies doncs que això pot ser una font de conflictes si no està ben planificat, estic totalment d'acord amb tu, si em permets que et tutegi.

Sr. Roca – Ho faré jo també, si no tens inconvenient.

Sra. Dedeu – I tant com sí.

S. Còppulo – Això és de "colegues". Ja sembla que estiguin en família i a l'empresa.

Sra. Dedeu – Es que ens hem conegut ja aquí a la saleta.

S. Còppulo – Ja han muntat una empresa familiar.

Sra. Dedeu – Jo el què afegiria és que un dels elements claus en aquesta planificació, és el què nosaltres en diem que estem gestionant les expectatives, a més d'altres coses. És a dir, segur que hem de posar molt d'ordre i hem de generar molta organització perquè aquesta empresa en el seu dia a dia segueixi endavant. Però, per tots els elements familiars, per a totes aquelles persones susceptibles de ser aquest possible successor o successora, que afortunadament cada vegada ens en trobem més.

S. Còppulo – De dones, vol dir, que succeeixin.

Sra. Dedeu – Exacte. El tenir aquesta gestió de les expectatives, és a dir, el poder parlar de: què passarà? jo podré?, no podré?, per què sí?, perquè no?, què hauré de fer per ser un candidat?... Això és el què més, és de preveure, evitarà aquest conflicte posterior. Que també pot venir d'altres fonts el conflicte, no només d'aquest.

S. Còppulo – A veure, abans encara no hem arribat a la successió, perquè tot just l'hem arrencat. Però resulta que aquesta empresa ens va molt bé, molt bé. El volum de negoci cada vegada és més important. Com ho fem per ampliar l'estructura organitzativa? Senyora Saldaña, ajudi'ns.

Sra. Saldaña – Bona tarda, doncs hem de tenir clar els tres cercles d'interessos que hi ha a l'empresa familiar. Tant és la gestió, com la propietat, com la família i hem d'organitzar aquests òrgans de govern. S'acostuma a crear un Consell de Família, on intervé la família i els interessos en les relacions que hi ha entre l'empresa i la família. Després hem de tenir clar què es farà a la junta d'accionistes, on es representa la propietat. I per la part de la gestió hem de procurar un òrgan de govern, ja sigui una administració col·legiada, un consell d'administració on tenir el parer de Consellers Externs, de fora de la família, perquè ens donin un bon consell del què s'està fent fora i aportar noves idees.

S. Còppulo – O sigui, a veure, el què vostès ens estan dient, que amb pura intuïció, quan l'empresa passa a ser una miqueta gran, no rutlla. És a dir, és difícil, no?

Sra. Dedeu – Jo diria que, amb pura intuïció, abans de què l'empresa passi a ser una mica gran ja no rutlla. És a dir amb bona voluntat i amb tot l'esforç de la família..., que abans en Marià deia que era un problema afegit, però jo diria que també és el gran avantatge que té l'empresa familiar, que quan hi ha un problema la família s'hi aboca i supera...

S. Còppulo – Tothom s'arremanga, com si diguéssim. I es posa a treballar.

Sra. Dedeu – I es superen dificultats que una empresa no familiar no arriba a superar. Però quan l'empresa ja arriba a certs volums, i no cal que sigui massa, massa gran, evidentment que s'ha d'organitzar. Joestic d'acord amb els òrgans de direcció i govern que deies. Jo encara n'afegiria un. Nosaltres treballem amb quatre fòrums, no amb tres, sinó que treballem amb quatre. Un és el de la família, com deies, i aquí en aquests consells de família també aportem un conseller extern que normalment és la figura d'un psicòleg que ajuda en la mediació i...

S. Còppulo – Avui hem parlat de mediació just en començar el programa, justament, o sigui, mediació també perquè funcioni bé l'estructura de l'empresa familiar.

Sra. Dedeu – En la família, em l'àmbit de la família. Després hi ha la propietat, el fòrum principal és la junta de propietaris. Després hi ha el de govern que, com deia la senyora Saldaña, és el Consell d'Administració. Aquí en el Consell d'Administració es treballa l'estratègia de l'empresa, el llarg termini. I després nosaltres també treballem en el Consell de Direcció, en el Comitè de Direcció, que és aquest que tu deies, Marià, del dia a dia, i aquí hi ha tots els directius familiars o no familiars. I en el Consell d'Administració estic d'acord amb la Pilar també de posar-hi consellers externs que ajudin a professionalitzar el consell d'administració, a professionalitzar l'empresa.

S. Còppulo – Digui senyora Saldaña.

Sra. Saldaña – Suposo que més endavant, segons les necessitats també tenim altres fòrums. Ja sigui una fundació, on estigui l'activitat filantròpica del grup, o bé crear una oficina familiar, on els interessos patrimonials de cadascun dels integrants familiars es puguin ajuntar amb projectes comuns. Però clar, això en una primera generació amb aquests tres, quatre n'hi ha prou.

S. Còppulo – Ara els hi faré una pregunta que suposo que alguna vegada els hi deu arribar als seus despatxos. Mentre érem aquí el pare, la mare i els fills la cosa anava, cadascú tenia la seva feina i ens enteníem. Però llavors hi van aparèixer els gendres, que són els marits de les filles, o bé les joves i llavors tot es va embolicar.

Sr. Roca – Podríem arribar a dir que és un principi universalment reconegut que els nou vinguts, per dir-ho d'alguna manera, creen conflicte a l'empresa.

S. Còppulo – Fins i tot encara que no vulguin en creen?

Sr. Roca – Sens dubte. Sí, sí, sí. Crec que és una relació indubitada el fet de què tu amb el teu germà, si tots dos formeu part d'un empresa, us podreu enfadar o no us podreu enfadar, podreu discutir respecte els criteris de gestió o no. Però al final sou germans, la sang us porta, i a no ser que hi hagi conceptes molt més forts que no siguin els de la pròpia gestió de l'empresa, tindreu les vostres discrepàncies en el negoci o no. Permeteu-me, sense cap tipus de discriminació de gènere que parli de les dones, si les dones quan arribes a casa en aquell moment i dius "ostres, mira què m'ha fet el meu germà" que m'ha dit no se què o ha fet alguna cosa, la teva dona no es queda després amb la resolució del conflicte probablement, que no deixa de ser un conflicte intern dintre de l'empresa i quan es trobin en el sopar de Nadal o el dinar de Nadal encara recordarà aquell moment en què el teu germà t'havia dit o t'havia deixat de dir. És consubstancial a les persones alienes a l'empresa. Per això jo estic d'acord completament amb la Pilar quan diu que als nou vinguts no se'ls deixa entrar a l'empresa. Hi ha una cosa que s'ha de tenir en compte, tots aquests òrgans de govern, aquestes relacions que estàvem parlant ara, s'acostumen a instrumentalitzar d'alguna manera. Des d'un punt de vista, parlàvem abans amb la Mercè, d'un acord previ entre els accionistes. Nosaltres com a advocats parlem de protocols familiars, que és el moment en què nosaltres jurídicament instrumentem les regles del joc, com ha de

funcionar aquesta empresa familiar si només ha de ser per sang, no ha de ser sang, si deixem que entri algú de fora o no ho deixem. Aleshores, jo crec que aquesta és la millor manera per resoldre aquests possibles conflictes. I si em permeteu, jo voldria afegir una cosa als comentaris que tant la Pilar com la Mercè feien. No ens hi hem d'obsessionar, la família no ha de continuar forçosament a l'empresa. És a dir, no ens hem d'obsessionar a buscar un hereu a buscar un successor de l'empresa, és que potser no existeix.

S. Còppulo – Però, a veure, la tristesa que li comporta a aquella persona que ha tirat endavant una empresa familiar i veure que llavors ningú vol seguir.

Sr. Roca – Alerta, no es que estigui dient que no vol seguir, és que potser no pot seguir. Aleshores jo crec que és una decisió diferent. No és el de “la meva empresa no la continuarà ningú”, i permeteu-me distingir la propietat de la gestió. És a dir, no hi haurà ningú que estigui al davant en el dia a dia d'aquella empresa.

S. Còppulo – Però s'hi pot posar algú de fora, que porti la gestió i que l'empresa continuï sent de propietat familiar.

Sr. Roca – Efectivament. Aquesta és l'altra via, no ens hem d'obcecar en el fet de que trobem un successor que sigui el conseller delegat que prengui totes les decisions.

S. Còppulo – Ni el meu fill ni la meva filla, ni el gendre. Cap d'ells.

Sra. Saldaña – Potser no és el mateix somni. El somni del fundador i el somni dels fills.

Sra. Dedeu – No sempre és el mateix somni, de vegades coincideix. I llavors és quan tots són feliços, com deies tu Sílvia. Jo diria que professionalitzar una empresa es pot fer amb gerents de fora de la família, però també quan parlem de professionalitzar sembla que ens oblidem dels elements familiars que tenim. Amb elements familiars també estem professionalitzant una empresa. Jo volia fer un matís amb això que deies tu, Marià, dels familiars no consanguinis, dels polítics, jo diria que en la realitat no sempre és això que tu deies. És a dir, ens trobem amb alguna empresa on la successió és amb elements polítics, amb familiars polítics, i funciona.

S. Còppulo – És amb el marit de la filla o la dona dels fills.

Sra. Dedeu – Exacte. Ja sigui perquè és qui està més preparat o perquè és qui té més voluntat de continuïtat.

S. Còppulo – Amb els fills polítics.

Sra. Dedeu – Amb fills polítics, exacte.

Sra. Saldaña – Perquè estava a l'empresa i s'ha casat després amb una de les filles.

S. Còppulo – És clar, el tenien de treballador i s'ha casat amb algun dels fills.

Sra. Saldaña – Era la mà drete del fundador.

S. Còppulo – Perquè, el fundador habitualment és un senyor...

Sra. Dedeu – En aquesta etapa d'ara sí. Segurament que ara, com et deia, cada vegada hi ha més successores també deuen haver-hi més fundadores. I potser d'aquí a uns anys la successió serà d'una dona al seu fill.

Sra. Saldaña – Filles com les de Prosegur i Casademont en són un cas.

Sra. Dedeu – Tu deies fundadores. De successores sí, de fundadores...

S. Còppulo – De fundadores encara poques.

Sra. Dedeu – A no ser que sigui, el què deia la Pilar, una dona que s'ha quedat vídua o que va fundar l'empresa juntament amb el seu marit.

S. Còppulo - Com Empresa Familiar, no com a autocupació que llavors ha anat creixent, creixent, creixent, sinó que ha col·locat la família. Dones que hi hagin anat col·locant la família, encara n'hi ha poques.

Sra. Dedeu – Bé, és que de vegades han sigut cofundadores. Ara, fundadores elles soles difícilment.

Jo abans, amb això que deies dels familiars polítics, has fet una observació que ens hi trobem. De vegades a l'empresa es diu una cosa i després quan se'n van a casa i es comenta al menjador se'n diu una altra. I per això nosaltres ens hem focalitzat cap a la família empresària, i busquem crear fòrums on la família pugui participar al màxim i pugui, sobretot, rebre informació. Perquè si els tenim informats evitarem aquesta tasca de darrere que és molt humana, no és que estigui criticant perquè és el què segurament tots faríem. Però han de trobar el seu fòrum.

S. Còppulo – És que és molt humana, tan humana com inconvenient.

Sra. Dedeu – Posem-nos al lloc d'aquestes persones, si s'està fent coses que afecten a la família i no se'ls informa. A veure què faríem nosaltres?

S. Còppulo – No ens agradaria. Darrere nostre, un cop ja havíem pactat, ara es troben dinant i és clar, ho arreglaran tot. Molt bé. I llavors faran veure que no.

Sr. Roca – De totes maneres, Mercè, deixa'm simplement fer una observació. És evident que hi ha empreses en les què el parent polític pot arribar a controlar l'empresa, des del punt de vista de la gestió. Però simplement fixem-nos que els criteris aleshores són diferents, és a dir, no estem parlant d'un concepte de sang, el meu fill és el meu fill, m'agradi o no m'agradi. En canvi, el meu gendre... Si ha d'acabar sent el directiu de l'empresa, es mira per un altre perfil. És a dir, és el que segur que és perfectament apte i vàlid per a ser-ho, perquè el criteri de selecció és diferent, no és el criteri de selecció de la sang.

S. Còppulo – Molt bé, d'acord. Ara ja l'han fet director el gendre i ara se separen amb la nena. Què? Aquest element podria semblar de broma, però no és cap broma. És a dir, en el moment en què aquí ja hi ha fills i filles i gendres i nores, i hi ha separacions matrimonials, aquí pot haver-hi conflicte. I llavors com ho resolen?

Sra. Dedeu – S'ha de preveure abans que sorgeixi, i és el que normalment es coneix com que la família empresària hagi fet el seu Protocol Familiar, que nosaltres a Torrent

i Dedeu en diem l'Acord Familiar, perquè respon al què fem amb aquestes famílies. És a dir, els fem treballar perquè arribin plegats al seu acord, a que tots pactin les regles del joc. Perquè només d'aquesta manera tenim la garantia que tots estaran d'acord i ens assegurem que es compleixin.

Sra. Saldaña – En el cas d'aquesta separació tenim unes capitulacions matrimonials.

S. Còppulo – Per tant, s'han de fer abans del matrimoni. És a dir, en el moment en què aquí hi ha diners i hi ha empresa i dues persones es casen, s'ha de fer capitulacions matrimonials.

Sra. Saldaña – I que siguin les mateixes per tota la generació, tant filles com fills, que no hi hagi un element discriminatori.

S. Còppulo – De tota manera, mirant algunes altes dades, només un 30% d'aquestes empreses arriba a la segona generació. I només un 15% arriba al tercer relleu generacional. És lògic? Està bé que sigui així? Hem de pensar el què vostès deien que de vegades no s'ha de buscar el successor o la successora?

Sra. Saldaña – Aquestes estadístiques poden ser una mica enganyoses, perquè a vegades han canviat de negoci, o a vegades s'han fusionat o han creat una multifamiliar i l'empresa com a tal ha desaparegut, però s'ha creat un nou projecte, s'ha creat una nova empresa familiar o s'ha venut. O sigui que, de fet, no és una mortalitat tan dràstica.

S. Còppulo – No és una mortalitat tan dràstica, hi està d'acord senyor Roca?

Sr. Roca – Sí, segurament totes les estadístiques al final contenen variables d'aquest estil. El que passa és que, incloses aquest tipus de variables, l'empresa familiar si no l'organitzem, si els empresaris familiars no s'organitzen, no preveuen el seu trasllat al llarg del temps, el seu relleu generacional, jo crec que hi ha dos factors fonamentals que posen en perill la supervivència de l'empresa. Un és, precisament, la no existència d'un successor sigui familiar o no (en aquest cas seria d'un Consell Directiu). I l'altre, sens dubte, és, a no ser que estiguem correctament preparats, el terrible cost impositiu que suposa la transmissió d'una empresa familiar, almenys aquí a Espanya. Hi ha d'altres països en els que no, fins i tot territoris forals d'aquí Espanya en els que no, com Navarra i el País Basc, en les que tenen unes bonificacions extraordinàries de normal. Però si no ens adequem una miqueta al règim especial tributari que hi ha per l'Empresa Familiar, la veritat és que l'Empresa Familiar pot estar condemnada a la seva desaparició, però per ofec. Per ofec econòmic.

S. Còppulo – A veure si estariem d'acord amb aquestes idees. Punts Forts de les Empreses Familiars:

- Les relacions d'afecte que poden resoldre moltes dificultats.
- La comprensió.
- L'acceptació de l'autoritat com una extensió de l'autoritat familiar.

- El coneixement. Tothom es coneix una mica en la manera de ser.
- El compromís.
- La flexibilitat en el treball.
- El temps i els diners.
- L'orgull de la firma, és important això, un se sent content.
- La inversió en persones.
- La llibertat de decisió i l'acció gerencial.
- El caràcter confidencial.
- El compromís social.

Però en canvi, tenim Punts Febles i desavantatges en relació a d'altres empreses com ara:

- L'organització i la capacitació gerencial. Allò que ens deien vostès de les anelles, els òrgans de govern.
- La delegació del poder. Difícil.

Sra. Saldaña – Nepotisme.

Sr. Roca – Nepotisme, sí, sí.

- La presa de decisions compartides.
- Solució de problemes.
- Maneig de conflictes.

Sra. Dedeu – Jo diria que ens en estem deixant un Punt Fort que fa que tots els altres siguin més reals, que és els Valors de la família. Els Valors de la família, si són forts, sòlids, estables... estan arribant a l'empresa i fan que hi hagi aquest compromís. Fan o eviten aquest nepotisme que dèiem. Una empresa no ha de ser dèspota, ni la seva direcció, ni el seu govern. Hem d'arribar a solucions de compromís, però sobretot si la família té uns valors forts, això arriba a l'empresa.

S. Còppulo – Coses que encara dèiem que podrien ser considerades com a Punts Febles, o com a mínim a tenir-hi una mica d'atenció:

- Que les comunicacions es facin amb eficàcia. Perquè de vegades algunes persones que tenen responsabilitats importants no tenen gaire habilitat verbal, gaire habilitat escrita, gaire habilitat de res que tingui a veure amb la comunicació. I les coses s'emboliquen.

Sra. Dedeu – Jo diria que no és manca d'habilitat per fer comunicacions orals o per fer comunicacions escrites, sinó que la dificultat està en la pròpia comunicació.

Sra. Saldaña – El secretisme que volen mantenir. Els costa compartir.

Sra. Dedeu – Jo diria que els fa por. A les famílies els fa por, pel què pugui sorgir. Quan realment és al revés, quan es comuniquen aquest bel de la por cau i realment tot va millor.

Sr. Roca – És molt important aquest component de formació de l'empresari, en un empresari quan no s'adreça a la seva família. Està demostrat que una de les virtuts del management en les empreses en general és la transparència, la comunicació, el saber transmetre idees. Aquesta és una idea que adquireix una rellevància molt especial, i encara més amb la família, precisament per això. Jo estic completament d'acord en el fet que hi ha aquesta espècie de secretisme, pel fet propi de què és una empresa familiar. Perquè jo comunico una decisió a l'empresa i després els tinc a casa a dinar... i què faig? Seguim parlant del tema? Com em reaccionarà el meu fill si li dic que jo com a president...

S. Còppulo – Què fem? Què fem? Que vostè ens hi ajuda senyor Roca, en seguim parlant mentre dinem? Senyora Saldaña?

Sra. Saldaña – En seguim parlant.

Sra. Dedeu – Si tenim el Consell de Família o l'Assemblea de família no cal que en parlem a l'hora de dinar.

Sr. Roca – Efectivament, jo també estic d'acord. Si tenim els òrgans completament adequats i existents, no hi ha cap necessitat de que cada dinar i cada sopar estiguem parlant de les decisions de l'empresa.

S. Còppulo – Ja parlarem de les seleccions catalanes, com si diguéssim.

Un altre element:

- La confecció del Pla de Negocis. Que hi ha molts propietaris que es resisteixen a fer aquesta mena de planificacions.
- Criteris de selecció i remuneració. Aquell que és de la família, què cobra? I el nou vingut? Ara què, ha de cobrar més aquest?

Sra. Saldaña – El sistema de retribució de vegades no té com a punt objectiu les funcions que estàs desenvolupant, sinó les necessitats que tens. Ets el fill, tens plans de casament, doncs pugen la teva retribució perquè has de fer front a la casa i a la resta de despeses.

Sra. Dedeu – O al revés. Nosaltres tenim empreses familiars clients que els fills cobren menys que el sou de mercat, perquè tenen la capacitat d'aquest sacrifici en algun moment que l'empresa ho necessita i després es queda allà estancat. I costa molt de moure.

Sra. Saldaña – I li diuen després, tot això serà teu.

Sr. Roca – Com els romans, la tradició de "una mano" tot això serà teu algun dia.

S. Còppulo – I l'altre va calculant... l'esperança de vida ara és...

Sra. Dedeu – I és un tema que és seriós. És un problema. Jo llançaria un missatge pels pares fundadors de que quan transmeteu la direcció, el govern de la vostra empresa, les responsabilitats als vostres fills, transmeteu-los la propietat, no us oblideu de la propietat. No transmeteu només responsabilitats, transmeteu també propietat. No us faci por.

Sr. Roca – A mi em dóna una miqueta la sensació de que a pesar de que joestic completament d'acord i és absolutament desitjable, sona una miqueta com un brindis al sol. L'empresari català té tendència a no transmetre la propietat de l'empresa. L'empresari català, sobretot el que és el fundador de l'empresa... perdoneu, dic l'empresari català perquè és el que més conec, suposo que deu ser extrapolable a fora de Catalunya, ... però a l'empresari català li costa.

Sra. Dedeu – Però els hi hem d'explicar.

Sr. Roca – Sens dubte.

Sra. Dedeu – És que escolten. Quan els hi expliques, quan els hi raones. Ens trobem amb molts empresaris que diuen: "Oh, es que no m'ho havia dit mai ningú això. Ara ho veig d'una altra manera".

Sr. Roca – Coincidim una altra vegada en la importància de la formació de l'empresari.

Sra. Dedeu – I de la comunicació.

Sra. Saldaña – Ells volen tenir una disposició, uns recursos econòmics. I com que els fills no venen a comprar-los la seva part, sinó que els hi regalen, el que no volen és ser usufructuaris de la propietat que ara té el fill. És a dir, si sempre han sigut independents i han tingut un nivell econòmic, si donen als fills tota la propietat es poden trobar que amb la seva pensió o la seva jubilació no disposen dels medis que els permeten mantenir-se en aquest nivell o en aquest estil.

Sra. Dedeu – El que passa és que hem de separar la propietat de l'empresa de la propietat del patrimoni. Jo estic parlant de la de l'empresa, no de la del patrimoni.

Sr. Roca – Exacte, i fins i tot amb l'empresa existeixen formes jurídiques molt habituals per evitar aquestes situacions en les que es puguin veure com a usufructuaris d'una cosa que no hi és.

S. Còppulo – Senyora Mercè Dedeu, sòcia de Torrent i Dedeu consellers de la Família Empresària, enhorabona per aquests 10 anys. Gràcies per haver estat amb nosaltres.

Sra. Dedeu – Moltes gràcies a vosaltres i per haver-nos convidat.

S. Còppulo – Gràcies. Senyora Pilar Saldaña, veig que també els hi hem de fer cas, de l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar. Gràcies.

Sra. Saldaña – Gràcies.

S. Còppulo - Senyor Marià Roca, també ens han anat bé els consells que ens ha donat. Ell és membre del Grup d'Empresa Familiar de Cuatrecasas Advocats.

Sr. Roca – Un plaer.

S. Còppulo – Gràcies a tots tres.