

Profund coneixedor de l'empresa, Fernando Casado és en aquests moments director general de l'Institut de l'Empresa Familiar, una organització que aplega les cent empreses familiars espanyoles més importants i que treballa per a defensar els seus interessos i els d'altres empreses mitjanes i petites que necessiten un marc semblant d'actuació. Però abans d'entrar de ple en aquest tema, en Fernando vol descriure quina és la trajectòria que l'ha portat fins aquí: **"Quan vaig acabar la carrera, vaig estar quatre anys treballant en empreses i això em va ajudar a conèixer-ne molt millor el funcionament real. Després em vaig especialitzar en estudis de mercat abans de muntar el meu propi despatx."** Això era a principis dels setanta, i en Fernando va optar per compaginar la seva feina de consultor amb la de professor universitari: **"L'any 1984 ja vaig accedir a la càtedra. També he estat degà de la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales de la Universitat de Barcelona. Tot això sense deixar mai de banda les tasques de consultoria que m'han permès mantenir-me en contacte amb el món de l'empresa. Després, el 1988, em vaig convertir en director de l'Escola d'Administració d'Empreses de Barcelona."**

I va ser l'any 1993 quan va començar a exercir com a director de l'Institut de l'Empresa Familiar. Per a ell, doncs, aquesta modalitat d'empresa té una importància cabdal: **"L'empresa familiar és per a mi la base de l'estructura econòmica de qualsevol país occidental, representa aproximadament el 65% del PIB d'aquests països, i crec que això s'ha de tenir molt en compte."** Cal també tenir present que es tracta d'empreses de mides molt diverses, des de petites empreses fins a mitjanes o grans: **"De fet, l'empresa familiar sempre neix petita i amb l'ambició de créixer; després n'hi ha que ho aconseguiran i n'hi ha que no, però totes hauran de partir d'un model de gestió diferent del de la resta d'empreses."** I continua: **"Hi ha una sèrie d'elements que intervenen dintre d'aquest context, perquè conflueixen a l'empresa familiar els propietaris, els familiars i els gestors, i això fa que hi hagi una interacció d'objectius i de sentiments que s'han de canalitzar d'alguna forma perquè s'optimitzi aquesta gestió."** I l'Institut neix precisament de la voluntat de donar resposta a aquesta problemàtica: **"La nostra institució va agrupar les cent empreses familiars més significatives a escala espanyola, les quals representen el 8% del PIB de l'Estat, i s'ha treballat per aconseguir establir un marc més favorable per propiciar el desenvolupament d'un tipus d'empreses que tenen una gran importància en el teixit empresarial del país."**

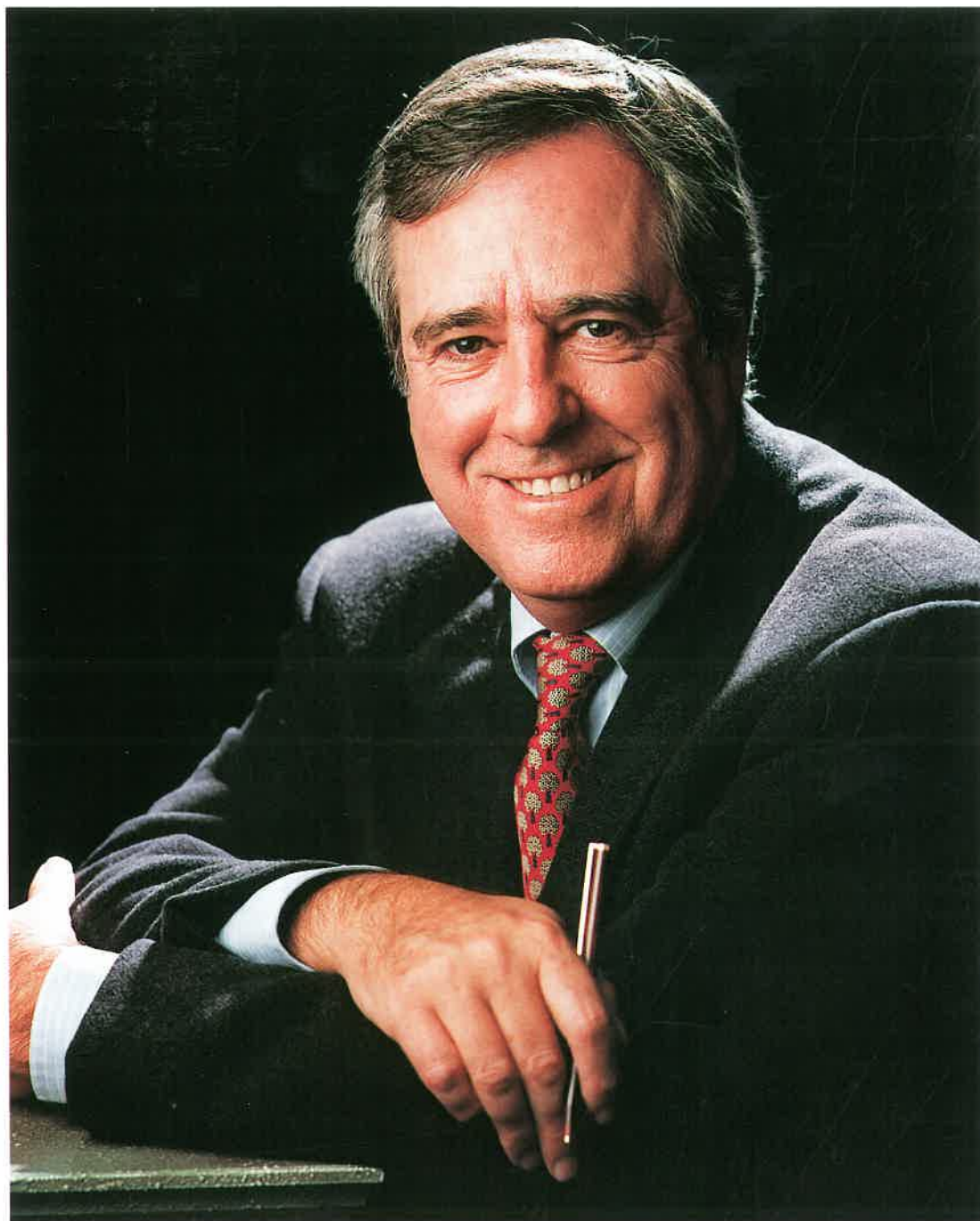
La feina de l'Institut no consisteix a donar assessorament a les empreses, sinó que les representa davant de diversos organismes i de l'Estat: **"Organitzem jornades amb els millors especialistes de cada tema, de manera que intentem que els empresaris entenguin els conceptes bàsics de gestió que els afecten i quins són els factors clau que han de tenir en compte. D'altra banda, aquestes empreses són les locomotores dels seus sectors i en nom seu fem propostes al Govern per tal que es conegui què és el que caldria tenir en compte i millorar per aconseguir que les nostres empreses aconseguixin un marc econòmic semblant al d'altres països, o fins i tot millor."** A més, en Fernando afegeix: **"Les nostres propostes no van dirigides només al partit que ocupa el govern, sinó també als de l'oposició, perquè pensem que és important**

contrastar amb tothom les nostres idees." Gràcies a la bona tasca portada a terme per l'Institut el Senat va aprovar la creació d'una comissió per establir l'estatut de l'empresa familiar: **"Tenim moltes esperances d'establir un estatut jurídic que consolidi definitivament la realitat d'aquest tipus d'empreses. També en aquests moments s'està elaborant la Llei de mecenatge, que penso que pot ajudar perquè les empreses s'impliquin molt més en aspectes socials, cosa que actualment la legislació no afavoreix."**

Un dels temes que més preocupen a Fernando Casado i a tots els membres de la Junta de l'Institut és el de la successió de l'empresa, que és una qüestió molt delicada i que s'ha de saber fer amb molta cura: **"Des de l'Institut treballem per analitzar els problemes que pot suposar una transmissió, com s'ha d'incorporar la gent, en quines condicions, com s'ha d'establir un protocol, etc. perquè el que és evident és que la successió no és un acte que s'hagi de produir en el moment de la mort o de la jubilació d'una persona, sinó que és un procés i que quan més aviat es comenci millor."** Així, continua: **"És una evolució de l'empresa que, des del meu punt de vista, comença tenint en compte l'educació del futur successor i continua amb la seva incorporació al treball i la coordinació amb la resta de l'equip. I, per sobre de tot això, encara crec que hi ha d'haver un marc que assegurí que les persones que entren a l'empresa, familiars o no, han de ser el més professionals possible."** Ell és molt conscient que cal deixar enrere aquell tòpic que diu que la tercera generació és la que enfonsa l'empresa que havia creat l'avi: **"Hi ha d'haver sempre una estructura de govern on intervinguin les diferents parts de la família i que pugui canalitzar tots aquests conflictes en un lloc que no interfereixi la gestió de la pròpia empresa."**

Sempre interessat per l'estratègia empresarial i per la direcció de l'empresa familiar, en Fernando és consultor des de l'any 1972: **"Penso que el primer que ha de fer un consultor és implicar-se en la realitat de l'empresa, i implicar-se significa saber quins són els seus objectius i quina estructura i mitjans té per assolir-los, tant des del punt de vista financer com personal."** Un cop analitzades totes aquestes qüestions, és l'hora de posar-se a treballar: **"Del que es tracta no és d'intentar imposar el que ve de fora, sinó d'optimitzar allò que es té."** I afegeix una altra idea, per a ell fonamental: **"Només pel fet de tenir algú amb qui contrastar les decisions que afecten a l'empresa ja val la pena que un empresari contracti un consultor, és a dir, és molt important poder parlar amb una persona externa, que no depengui directament de tu, sobre qualsevol cosa que pugui afectar el negoci. Després també et pot ajudar a desenvolupar un departament determinat o a fer una campanya concreta."**

L'altre pilar de la trajectòria d'aquest economista ha estat la seva vinculació a la universitat, i té les idees molt clares respecte a determinats temes que l'afecten: **"Sóc del parer que hi hauria d'haver una renovació important en la forma d'accés del professorat al seu lloc de treball, perquè l'oposició que dona una plaça per a tota la vida no estimula la competència, i que algú s'hagués de guanyar el lloc cada dia seria molt més enriquidor per a la qualitat de l'ensenyament."** D'altra banda, Fernando Casado assegura que és necessari que la universitat continuï **"formant personalitats, i no coneixements, que evolucionin tan ràpid com la societat."**



“El primer que ha de fer un consultor és implicar-se en la realitat de l’empresa”

Fernando Casado - Barcelona (Barcelonès)