

OBSERVATORIO DE EMPRESA FAMILIAR

“El protocolo en la empresa familiar debe redactarse en época de bonanza”

FAMILY OFFICE/ Los propietarios de las principales sociedades patrimoniales catalanas coinciden en que éstas deben gestionarse igual que una empresa y recomiendan que los familiares participen en la gestión.

Expansión. Barcelona

Los fundadores de las principales sociedades patrimoniales catalanas, propietarios y ex propietarios de compañías como Panrico, Caprabo y Raventós i Blanc, creen que es necesario gestionar los *family office* con la misma importancia, dedicación y protocolos que si fuera una gran compañía. En un encuentro organizado por Expansión, A&G Banca Privada y el IESE, los participantes analizaron la convivencia de los gestores procedentes de la familia con los profesionales externos.

Pere Botet, ex socio de Caprabo y fundador del *family office* Inderhabs Investments, recordó que “una sociedad patrimonial no es solo el lugar donde colocar el patrimonio de la familia, sino el sitio donde se gestiona su futuro”. Por ello, dijo, “debe tratarse con la misma importancia que si fuera la empresa familiar”.

“El *family office* es una empresa”, apuntó Irina Costafreda, de la familia ex propietaria de Panrico y socia fundadora de la oficina de inversión Clian Holding. La hija del ex presidente ejecutivo de Panrico añadió la importancia de “no confundir el consejo de administración con el consejo de familia”.

Werner Knuth, propietario de Palex Medical, trasladó su creencia de que el principal objetivo de un *family office* es el de mantener a una familia unida para que todos inviertan juntos. Costafreda añadió que “como familia llegas a inversiones que solo no podrías”.

El *family office* también tiene una función integradora de la familia. Según Costafreda, “cuando vendes la compañía desaparece gran parte de la unión de la familia y la sociedad patrimonial toma el relevo como nexo de unión: la familia une”. Manuel Raventós, propietario de Raventós i Blanc, contestó a la afirmación de Costafreda con un “depende” y recordó el tiempo en el que trabajó en Codorníu: “No era consciente de que gestionar la empresa era gestionar también la familia”. “Como vengo escaldado de la otra compañía –dijo Raventós– y ahora tengo una compañía pequeña, he decidido que se la dejaré toda a mi hijo mayor, que es el único que



Observatorio de empresa familiar organizado por IESE, A&G y EXPANSIÓN en Barcelona. De izquierda a derecha, Javier Jorba Gallardo (A&G), Irina Costafreda (ex propietarios de Panrico), Manuel Raventós (familia fundadora de Codorníu y de Raventós i Blanc), Pere Botet (familia cofundadora de Caprabo), Josep Tàpies (IESE), Miguel Irisarri (A&G) y Werner Knuth (Palex Medical).

Panrico, Caprabo, Codorníu y Palex

El observatorio organizado por A&G Banca Privada, el IESE y EXPANSIÓN reunió en Barcelona a propietarios y expropietarios de grandes compañías catalanas. Pere Botet es miembro de una de las tres familias fundadoras de Caprabo –junto con Elías y Carbó–, que al desinvertir en la compañía crearon la sociedad patrimonial Caboel. También asistió Irina Costafreda, abogada e hija del que fue presidente ejecutivo de Panrico, Albert Costafreda. Actualmente trabaja en el *family office* de la familia. Manuel Raventós pertenece a la extensa familia fundadora de Codorníu. Su padre vendió su parte y juntos crearon Raventós i Blanc. Werner Knuth es propietario de Palex Medical, distribuidora de material fungible para hospitales.

trabaja conmigo. A mis otros dos hijos ya les dejaré otras cosas”.

Protocolos

El resto de participantes coincidieron en que en la empresa familiar se mezclan muchas emociones. Por ello, “hay que establecer los protocolos y procesos de adaptación mientras las cosas aún van bien”, añadió Botet.

Según Knuth, “hay que establecer las reglas del juego en época de bonanza, para cuan-

do las cosas vayan mal.

Knuth preguntó a Botet cómo se logra llevar adelante un *family office* en el que participan tres familias diferentes. El ex propietario de Caprabo –junto con las familias Elías y Carbó– explicó que se tuvo una larga y profunda discusión para decidir a qué dedicar el *family office*. Las reflexiones para escribir el protocolo familiar “duraron dos años y medio”. Botet señaló que “se trata de un pequeño librito que recoge las volunta-

des de todos y que durante el proceso de venta de Caprabo nos ayudó mucho”.

El protocolo familiar recoge, según Botet, cuatro respuestas básicas: “Por qué queremos ser una empresa familiar, qué tipo de empresa familiar, qué esperar de la empresa familiar y en qué circunstancias dejar de ser una empresa familiar”. Y añadió: “el protocolo de Caprabo no incluía qué hacer después de la venta, pero aún así nos ayudó mucho”. Según él, “no ha-

ce falta que esté inscrito en el Registro, y aún así, es muy útil”.

Costafreda añadió: “mucha gente dice que el protocolo familiar no lo cumple nadie, pero es necesario, porque es una declaración de intenciones. Lo que hay que tener son proyectos comunes, porque la vida cambia mucho”.

Costafreda considera que “cuando vendes la empresa, primero hay que estar un tiempo hasta que montas el protocolo familiar, hay que

darse un tiempo de reflexión”. Knuth añadió: “cuando recibas dinero espera como mínimo un año antes de tomar ninguna decisión”.

En Panrico, “el consejo de familia reunía a los cuatro hermanos, pero no acudían los políticos”, explicó. En el *family office*, “de pronto te ves trabajando codo con codo con tu primo”, dijo Costafreda. En Caprabo, según Botet, “los políticos han estado siempre”.

Según Knuth, “debe haber



PERE BOTET
Ex socio de Caprabo y presidente de Inderhabs Investments
“Tardamos dos años y medio en escribir el protocolo familiar y nos ayudó mucho en el proceso de venta”.



IRINA COSTAFREDA
Ex socia de Panrico y cofundadora de Clian Holding
“La paz familiar llega con la formación: es más fácil si uno sabe de lo que habla, aunque luego se dedique a la medicina”.



MANUEL RAVENTÓS
Familia fundadora de Codorníu y presidente de Raventós i Blanc
“Cuando recibas dinero, debes esperar al menos un año antes de tomar ninguna decisión”.



WERNER KNUTH
Presidente de Palex Medical
“Si vendiera mi empresa, mi dinero y el *family office* estaría en manos de otros, es más bonito ser empresario”.



MIGUEL IRISARRI
Director general A&G Banca Privada
“En una familia va saliendo gente con más talento y gente con menos talento”.