

FERRAN FISAS

---

MANUAL

---

DE

---

SUPERVIVENCIA

---

PARA LA

---

EMPRESA

FAMILIAR

---

Prólogo de Albert Bosch • Epílogo de Josep Tàpies

Península  
Atalaya

FERRAN FISAS

# Manual de supervivencia para la empresa familiar



EDICIONES PENÍNSULA

BARCELONA

# ÍNDICE

PRÓLOGO, por Albert Bosch .....	11
INTRODUCCIÓN .....	17
PRIMERA PARTE: DESCUBRIMIENTO	
1 Hay una edad en la que descubres que existes .....	23
2 Descubridores .....	37
SEGUNDA PARTE: IMPLICACIÓN	
3 Hay una edad en la que descubres que existe el presente ..	47
4 Hay una edad en la que descubres que existe el futuro ....	51
5 Conocedores .....	59
6 Embajadores .....	67
TERCERA PARTE: COMPROMISO	
7 Hay una edad en la que descubres que existe el pasado ...	79
8 Realizadores .....	85
9 Consejeros .....	99
CUARTA PARTE: PROPUESTA	
10 Hay un momento en el que descubres que no existe el tiempo .....	113
11 «Spin-off» .....	121
12 Transmision .....	127
Ficha técnica .....	131
Cuestionario .....	132
DECLARACIÓN DE VALORES DE LOS FUNDADORES DE LA FARGA ...	135
EPÍLOGO, por Josep Tàpies .....	139

## HAY UNA EDAD EN LA QUE DESCUBRES QUE EXISTES

Hoy, a primeros de 2013, aún tengo cincuenta y tres años. Mis primeros recuerdos sobre la empresa de mi familia son recientes. Nosotros llevamos solo treinta años al mando de nuestra empresa bicentenaria. Antes de nosotros hubo otra familia que durante ciento setenta y dos años supo transmitirla por cinco generaciones.

A mi padre le llegó el relevo por casualidad. Le encargaron el cierre de la empresa a su bufete de abogados y se empeñó en que el cierre era una locura. Seguramente no lo era. Seguramente se trataba de que los antiguos propietarios entendían que no podían sostener una empresa en la que se metía más de lo que era posible sacar porque no producía, no generaba más que disgustos, frustraciones, discusiones y lamentos.

La verdad es que para remitirme a los hechos hay que irse muy lejos, hasta los recuerdos de infancia de mi propio padre e historias que nos llegan desde la juventud de mi bisabuelo. Les cuento.

Durante la última guerra carlista —lo de última es porque se espera que no haya ninguna más que se llame así—, mi bisabuelo paterno fue herido de gravedad en el sitio de Olot. Se llamaba Gonzalo y era un joven apuesto y emprendedor hijo de un matrimonio de Vic, posaderos para más señas, de clase media, si es que entonces existía eso.

Alguien lo encontró malherido en los montes que separan el Ripollés de La Garrotxa y, afortunadamente, lo llevó hasta Sant Joan de les Abadesses para que lo atendiese el médico local. Gonzalo pasó un año entero al cuidado del Dr. Jaume

Mir y de su esposa Joaquina Rovira en su propia casa, que, es de suponer, hacía de consultorio. La casa era lo suficientemente grande para un uso polivalente y aunque no era un hospital, si era necesario, el enfermo podía ocupar alguna de sus habitaciones para su mejor cuidado.

El matrimonio Mir no tenía hijos, y tras ese año de convivencia surgió una entrañable amistad que desembocó en el afecto mutuo suficiente para que Gonzalo considerara al matrimonio como su familia y estos le correspondieran al trato nombrándole heredero de su patrimonio, consistente en esa casa, alguna más y tierras de labranza cercanas al pueblo.

Desde entonces —1873— hasta hoy, «los nuestros» han ocupado la casa transmitiéndosela durante tres generaciones —mi bisabuelo, mi abuela y mi padre— como residencia vacacional y, desde los años cincuenta merced al automóvil, también para algunos fines de semana.

Estas tres generaciones tienen su continuidad puesto que actualmente mis hermanos, yo mismo, nuestros hijos y nuestros nietos siguen disfrutando de ella y haciéndola suya. Son, pues, seis las generaciones de la familia que ya llevan viviendo la casa.

Para «los nuestros», la casa es nuestra casa. Entiéndase que para una gran mayoría de los hijos de mis padres, y somos doce, es el punto de encuentro emocional, el lugar común de vivencias entrañables y perdurables. Allí hemos dado nuestros primeros besos, hemos hecho nuestras mejores fechorías, descubierto cosas maravillosas y vivido esas escenas memorables que están en el catálogo de experiencias vitales.

Todavía hoy se conservan en la casa algunos libros, objetos y muebles del matrimonio Mir, y el comedor está presidido por sus retratos en homenaje a los propietarios que nos cedieron su casa sin mayor contrapartida que el amor que recibieron de mi bisabuelo Gonzalo.

Todos en casa conocemos esta historia y hemos aprendido a amarla —la casa y su historia— al mismo tiempo que a ellos,

a sus objetos y a sus símbolos. De algún modo sabemos todos que esos símbolos, esa historia, son nuestra identidad común.

Al pueblo se accede por carretera por lo que antes era la N-152 y ahora es la C-17. En el punto quilométrico setenta y dos hay un cartel que alguien puso hace más de cien años que reza «A La Farga Lacambra». Es un poste alto, de hierro, con el cartel igualmente del mismo metal. Un cartel de los de antes que recuerda a una cruz de término.

Mi bisabuelo, mis abuelos, mi padre, luego nosotros y ahora nuestros hijos y nietos han acumulado en su memoria miles de impactos visuales de ese cartel puesto estratégicamente en mitad de una recta dispuesta, según vas al pueblo, en una pendiente y donde un cruce cercano te obliga a reducir la marcha animada de tu vehículo. Ese letrero es el culpable de toda la historia que he de contarles.

En 1980 le llegó a mi padre, al bufete de abogados al que estaba asociado, el encargo de liquidar la empresa La Farga Lacambra.

La Farga Lacambra fue fundada en 1808 por Francesc Lacambra en el barrio portuario de la Barceloneta de Barcelona. Era un pequeño taller con un horno de fundición en el que Francesc y su gente fundían piezas de bronce para los buques veleros que atracaban en el puerto, desde campanas hasta cañones. Mientras ocurría eso reinaba en España Fernando VII, lo sustituía José Bonaparte, hubo una guerra con Francia, volvía Fernando VII, reinó María Cristina de Borbón y nos gobernó Espartero hasta que Isabel II tuvo edad suficiente para hacerlo, hubo una guerra carlista —la primera— y se perdieron casi todas las colonias americanas. Ríase usted de las trifulcas actuales y las quejas de inestabilidad política. Eso eran movidas y lo demás son tonterías.

En 1852, en plena guerra carlista, la segunda, el hijo del fundador hereda, toma el mando y traslada el taller paterno a su actual ubicación a orillas del río Ter adquiriendo un molino y una planta ya existentes. Quería con ello aprovechar la fuer-

za hidráulica para fabricar planchas de cobre y bronce destinadas a forrar los buques —que ya eran mayoritariamente vapores—, así como sus respectivas calderas y otros utillajes.

Y puso en su sitio el susodicho cartel de «A La Farga Lacambra» allá donde todavía está.

Más tarde, mientras mi bisabuelo caía herido y el matrimonio Mir cuida de sus heridas, los nietos del fundador emprendieron desde esa misma planta otros objetivos fabricando piezas y herramientas para el sector ferroviario, más planchas, tuberías y calderas. Las nuevas generaciones descubrieron e intuyeron que eso de la electricidad iba a tener un gran futuro y dedicaron sus esfuerzos a adaptar sus instalaciones para la fabricación de material eléctrico, pletinas y cables principalmente. Mientras tanto en España ocurrían cosas como una tercera guerra carlista, la restauración borbónica, con Alfonso XII, y la pérdida de las colonias de Cuba, Puerto Rico, Guam y Filipinas. Casi nada.

Así llegó el primer centenario y el rey Alfonso XIII tuvo la delicadeza de homenajear tanto esfuerzo multigeneracional y multisectorial visitando las instalaciones y nombrando a los propietarios condes de Lacambra.

Casi treinta años después y con una guerra mundial de por medio, la dictadura de Primo de Rivera, la dictablanda de Berenguer y la segunda República, llegó la guerra civil española y la empresa es colectivizada, la producción se destina a finalidades militares y posteriormente devuelta a sus propietarios descapitalizada y obsoleta. La posguerra, otra guerra mundial, la autarquía, los planes de desarrollo, el fin del franquismo, la transición y la llegada de la democracia no fueron suficientes para destruirla pero sí para debilitarla.

En los años ochenta, España sufría una obsolescencia industrial descomunal. Las instalaciones de la empresa eran prácticamente las mismas que poco después de la guerra y el destino había hecho que la propiedad recayera en partes iguales sobre los cinco hijos del entonces único propietario por

cuarta generación, Francisco Lacambra, primer conde de Lacambra, que nombró usufructuaria a su esposa Teresa Estany Estany.

Después de superar una importante crisis a finales de los sesenta y a principios de los setenta, los tres hijos casados pidieron recibir la parte de su herencia separándola de La Farga Lacambra y quedándose como únicos propietarios el hijo mayor y la única hija soltera, quienes la mantendrían hasta 1980 pese a la difícil situación económica y la obsolescencia de las instalaciones industriales; pero, llegado este momento, un infarto sufrido por el hijo mayor y gerente de la empresa, junto a una falta de liquidez total, obligó a la familia a buscar el camino hacia la liquidación.

He destacado en este relato un brevísimo cronograma limitado al ámbito político español. En esos 172 años ocurrieron obviamente muchas cosas en nuestro país, tantas que hasta abreviándolas parecen demasiadas. Sin embargo, la empresa sobrevivió a tanto cambio, desastre, desánimo, crisis, guerras, guerritas y revoluciones.

¿Por qué?

Pues ¿por qué va a ser? Pues porque esa gente, generación tras generación, supo conservar algo común, de interés común, de valor común suficientemente fuerte para que todos esos cambios, desastres, desánimos, crisis, guerras, guerritas y revoluciones ni siquiera los tentaran a sucumbir, ceder y vender lo que ellos consideraron suyo desde siempre. Su propia identidad.

Y es precisamente al llegar al punto en que una generación interpreta que eso no es suyo, que no es su identidad, cuando surge y vence la tentación. Se decide el destino final o fatal. ¿Qué ocurrió?

Hay una edad en la que descubres que existes. Es una edad muy temprana, empiezas hacia los tres años dándote cuenta de que hay un «yo» que se relaciona con el resto de «yoes». A esa edad comienzas a darte cuenta de que el mundo es como es y



empiezas a contactar con él interpretándolo a tu modo, **descubriéndolo**.

No sé a qué edad hice mía la casa de mis padres, pero la hice mía hasta amarla como si fuera mía y a establecer lazos afectivos y extremadamente efectivos muy pronto, de muy niño. No tengo ni idea de cuando descubrí ese cartel de «A La Farga Lacambra» pero de algún modo mi memoria lo tiene retenido allí creando una sinapsis que lo asocia a un montón de otras sinapsis en mi cerebro. Ese cartel, descubierto por mi padre a muy temprana edad, fue el catalizador para, cuando esa carpeta llegó a su despacho, él le dirigiera su mirada, dejara de hacer cualquier cosa, pusiera el cien por cien de su atención en ese expediente y empezara a tomar una decisión basada en la emoción y muy poco en la razón.

Que los humanos somos seres racionales es una de las grandes mentiras de la humanidad. Los humanos somos, principalmente, seres emocionales y efímeramente racionales. Si fuéramos tan racionales, seríamos todos iguales.

Si fuéramos racionales, todos leeríamos el mismo periódico, conduciríamos el mismo coche y estaríamos solteros, porque todos habríamos llegado a las mismas conclusiones. Si realmente fuéramos racionales no existirían las empresas familiares.

Mi padre no supo primero, y no quiso después, desvincularse de ese proyecto de liquidación. Él es un romántico. Con raciocinio pero un romántico, alguien extremadamente sensible, entrenado para no mostrarse como tal, pero que lo era. El nombre del expediente lo llevó primero a esos viajes de infancia de camino a la casa del pueblo, con su propio padre, con sus hermanos, en solitario y luego con sus propios hijos hacia idéntico destino.

Nunca había visto la empresa porque entonces no podía visualizarse desde la antigua N-152 sin apartarse de ella y dar esquinazo a la curva que hay rompiendo a la derecha en ese cruce. Pero en su imaginario sí la había visto y palpado. Sabía

de su existencia desde que tiene memoria y le aseguro que eso es mucho tiempo para mi padre.

Dicho esto, en vez de proyectar en su mente el cierre proyectó el reflote. En 1980 mi padre tenía exactamente mi edad —53 años— y yo, que soy su séptimo hijo, tenía 21 y estaba haciendo la mili a la vez que me iniciaba en el camino empresarial con una copistería que, a mis 18 años, él adquirió por mí y que quebré dos años después.

Respecto a mis hermanos y hermanas, Maria Rosa, mi hermana mayor, vivía entonces en Venezuela y era una emprendedora empresaria, siempre lo ha sido, y su perfil no parecía encajar en una industria metalúrgica.

Vicenç, el mayor de los varones y el segundo en edad de todos mis hermanos, tenía entonces 28 años y se dedicaba a la investigación para la paz. Llevaba una barba de palmo y medio, vestía de cualquier modo menos con corbata y decía cosas tan raras como que la energía nuclear nos traería problemas, que contaminar tierra, mar y aire era una pésima inversión y que el mundo debería ser un lugar más tranquilo para todos. Una rareza para la época. Sigue diciendo esas cosas pero desde la universidad, es titular de la Cátedra Unesco para la Cultura de la Paz y un reconocido negociador de conflictos internacionales. Ya no lleva barba pero sigue con su manía de no llevar corbata. Siempre ha estado desvinculado del proyecto empresarial familiar. Su hijo Papik tomó el relevo desde el primer día y actualmente es miembro tanto del Consejo de Administración como del Consejo de Familia.

Isa, la tercera de mis hermanas y cuarta en el orden de los hijos de mis padres (de la anterior a ella hablaré más tarde), tampoco cumplía con los requisitos de formación que supuestamente se le requieren a alguien que debe hacerse cargo de una empresa como esta. Hoy no podemos prescindir de Isa, lleva muchos años siendo la secretaria del Consejo de Familia y alguien imprescindible para sentirte reconfortado frente a cualquier problema que surja.

Xavi, mi otro hermano varón mayor que yo, el quinto de todos, cumplió 24 aquel año. Le fascinaba la fotografía y trabajaba en una tienda del sector a la vez que en el estudio de sonido que había montado en casa y donde enlataba programas musicales para pequeñas radios locales del país. Su interés se centraba en el sector audiovisual. Años después, montó una productora de vídeo y, tras venderla, montó una revista para el sector. Actualmente dirige un pequeño hotel con encanto en La Garrotxa.

Ade, la sexta, se dedicaba entonces a dar clases de pintura a niños y niñas, tenía 22 años y acababa de comenzar su camino laboral. Enviudó de Juli hace poco más de dos años. La muerte de Juli nos sorprendió a todos porque nadie podía prever su pérdida. Juli trabajaba en la empresa familiar y desde esa fecha el premio que otorgamos en nuestra empresa a la mejor iniciativa de mejora lleva su nombre. Ade ha sido siempre una activista incombustible y tiene un papel relevante en el marco de nuestra Fundación La Farga.

Los demás: Inma con 18 años trabajaba a mi lado; Marta, Eva y Cris tenían edades comprendidas entre los dieciséis y los doce años por cumplir que lógicamente las alejaban de la colaboración porque ni siquiera habían descubierto que existe el futuro. Hoy Inma es empresaria, vive en Girona y nos sorprendió recientemente presentando su candidatura al Consejo de Familia; Marta es la esposa de un trabajador de la empresa pero renunció a sus acciones hace ya algunos años; Eva es empresaria y también está desvinculada del proyecto. Sin embargo, los hijos de ambas son miembros activos de La Forja. Cris es maestra y es nuestra coordinadora en el Consejo de Familia de La Forja y la responsable de sus contenidos.

Tengo otro hermano varón menor que yo, Amadeu, que ese año cumplió diecisiete años y que invertía su tiempo en ejercerlos apropiadamente. Es decir, estaba en su bachillerato y ya le daba la lata a la que hoy es su esposa. Actualmente es el único de mis hermanos que trabaja en la empresa familiar. Entró

en ella como su primer empleo y se ha formado profesionalmente en sus despachos. En la empresa tiene responsabilidad en un puesto que exige extrema confianza, la tesorería.

Tengo ocho hermanas. Y dejo para el final a una de ellas, Ana, con una maestría industrial, que en aquel entonces trabajaba en Urbanismo y ahora es nuestra presidenta en el Consejo de Familia y nuestra principal embajadora; ha sido durante bastantes años miembro del Consejo de Administración y ahora lo es honoríficamente. Ana se casó con un muchacho de talento tan evidente como convincente. Ingeniero industrial y aeronáutico, trabajaba en el año 1980 en la popular fábrica de motocicletas Montesa como ingeniero. Aunque tenía un cargo de responsabilidad y mucha más apetencia personal, ya entonces era muy consciente de que su futuro no iba a estar ligado a esa marca y esa empresa. Oriol sabe visualizar el futuro y acostumbra a acertar.

Mi padre siempre se ha llevado bien con él, desde siempre. Oriol es un tipo que te cae bien enseguida, tiene carisma, es inteligente, sabe más que cree y eso se nota enseguida. Mi padre le confió, a pesar de que solo tenía 28 años de edad, porque se fío de él y porque *a él le irá bien hacerlo*, la elaboración del informe técnico sobre La Farga Lacambra que fue el que desencadenó el resultado final de esa solicitud de reestructuración.

Para ir al grano y no entretenernos con otra historia, la cosa acabó con el visto bueno para intentar salvar la empresa en vez de liquidarla. El plan consistió en separar la actividad comercial e industrial del patrimonio e intentar que la eventual caída de una pieza no afectara a las otras.

Cuatro años después, en 1984, el agotamiento de la propiedad acabó con la renuncia a seguir intentándolo con el equipo formado por mi cuñado Oriol, mi padre, otros dos socios y, por supuesto, los trabajadores de la empresa, que les dieron todo su apoyo en un acto de fe fuera de toda lógica. Sin su ayuda hubiera sido imposible conseguirlo. El liderazgo por

parte del equipo inicial, de Oriol y de mi padre concretamente, fue la clave del éxito. Fueron capaces de emprender el proyecto sin recurso alguno e iniciar el camino de la recuperación. La propiedad de la empresa estaba ya en 1984 en manos de los nuevos cuatro socios y la familia Lacambra quedó totalmente al margen y alejada de la actividad.

Se inicia entonces un proceso de reconversión que dura hasta 2001, fecha en que los otros dos socios abandonan la sociedad y queda en manos exclusivamente de mi cuñado y mi padre a partes iguales.

En el año 2001 los doce hijos de mis padres estábamos todos casados, teníamos ya todos los hijos que hemos tenido hasta hoy, y nuestras edades estaban comprendidas entre los 47 y los 30 años. Yo cumplí 39 ese año.

Casi todos mis hermanos son o han sido empresarios. Han sido emprendedores y han abierto camino en distintos sectores. Para nosotros, al menos hasta esa fecha, La Farga era la empresa de papá y Oriol, a la que nos referíamos coloquialmente como «la fábrica»; de hecho, algunos todavía lo hacen.

Mi padre nos reunió a todos en su piso de Barcelona y no explicó que tenía intenciones de dejarnos en herencia la empresa pero que para hacerlo debíamos pensarlo, asumirlo y cuestionarlo. Nos explicó un concepto totalmente nuevo para todos nosotros, el de la empresa familiar, nos habló de protocolos y otros términos nada interiorizados y con los que no estábamos en absoluto familiarizados. Lo primero que nos pidió fue que le mandáramos un escrito explicándole lo que significaba para nosotros una empresa familiar. Se trataba de un cuestionario con preguntas abiertas que trataban de los consabidos temas que cualquier manual de protocolos familiares relaciona como preceptivos.

Uno a uno fuimos cumplimentando ese cuestionario, cada uno con su opinión, y remitiéndoselo para su lectura. Una vez los tuvo todos iniciamos el proceso de creación del protocolo.

El proceso de construcción de nuestro protocolo familiar

duró casi tres años. Lo hicimos sin traumas pero con muchos debates. Los doce hijos, mis padres y mi cuñado aportamos cada uno nuestro punto de vista hasta consensuar un documento lo suficientemente sólido como para darle el visto bueno.

Tras seis años de vigencia hicimos una revisión y cambiamos algunos conceptos, otra vez fruto del consenso. Es, por tanto, un documento vivo pero sólido. Lo usamos y sabemos que es utilizado por otros ya sea como objeto de estudio o como original para copiarlo o basarse en él y elaborar otro. Creo que estamos muy orgullosos de nuestro protocolo familiar o al menos, aunque nunca he hecho esta pregunta a mis hermanos y sobrinos, es la sensación dominante que tengo al respecto.

Cada uno de nosotros ha vivido nuestra empresa de distinto modo. Algunos han vivido su relación como un conflicto, otros no.

A diferencia de la familia original, nosotros hemos vivido el proceso de asimilación, de aprendizaje y de descubrimiento ya de adultos y nos ha exigido un sobreesfuerzo compaginarlos con otras necesidades identitarias que no todos hemos sabido llevar correctamente.

Hay un síndrome que yo llamo «la fábrica de las frustraciones» que trata sobre ello: el efecto que causa ser consciente de que no eres lo suficientemente bueno como para participar en el proyecto más ambicioso de tu vida.

Para alguien como yo, extremadamente interpretativo, es complejo no saber cuál es mi papel, lo que se espera de mí en algo que considero tan importante como para invertir gran parte de mi tiempo, de mis afectos y de mis proyecciones y, lo más importante, saber que tengo como misión transmitir todo eso a mis hijos, es realmente frustrante.

A mí me hubiera encantado haber trabajado con mi padre y también con Oriol. Creo que mi vida hubiera sido mejor, más plena, hubiera aprendido muchas más cosas y que hubiera aportado para ellos, para la empresa y para la familia mucho más de lo que he aportado.

Me ha costado muchos años entender que ese no era el camino y que, probablemente, a pesar de mi opinión sobre mí, la que ellos tienen sobre mí debe ser la que cuenta y la única cercana a su realidad, que, al fin y al cabo, es la única que importa. No ha sido fácil asumir el concepto de amar gratis. Uno tiende a creer que ama para ser amado y no ha de ser así. Amar no es una cuestión negociable, no puedes pedir a nadie que te ame ni que te deje de amar. Simplemente se ama o no se ama.

Ha sido mucho más tarde cuando se me ha brindado la oportunidad de «trascender» en este enlace entre lo que yo hubiera querido y lo que «ellos» pueden querer, y este libro y lo que contaré en él es parte de esa misión encomendada. Mi misión. Y al serme encomendada me he sentido amado. Así que se trata de esto: de misiones, de amor, de asumir esos valores, de descubrirlos..., así es como sobreviven las empresas familiares por siglos.

La diferencia entre la familia Lacambra y nosotros es precisamente esa. Los Lacambra tenían un chalet en la fábrica. Pasaban los veranos en esa casa y desde niños se acostumbraban a vivir en ese entorno, a hacerlo suyo, a apoderarse de un lenguaje propio relacionado con la actividad industrial y empresarial. Sus padres recibían a clientes y proveedores en el chalet, organizaban fiestas, y sus hijos podían apreciar todo eso desde la distancia que la edad les permitía, durante un tiempo a hurtadillas desde las barandillas de la primera planta y tras la adolescencia vestidos de etiqueta en el corazón de la fiesta.

Para nosotros la fábrica era un terreno reservado para otros. Sin acceso, el lugar donde Oriol, Amadeu y papá hacen cosas. Sus cosas. Y a veces nos las cuentan ellos y otras las averiguamos a través de la prensa o de terceras personas que, bien o mal intencionadamente, nos regalan sus opiniones.

Poco a poco, tras la orden dada acerca del protocolo, uno se va incorporando a ese lenguaje y a ese espacio, y aunque sea en forma de espectador tomas conciencia, poco a poco, de que eso es también tuyo. Adquieres el sentimiento de identidad

como propietario a través de la cultura que te es propia y que te distingue de los demás. La adquieres a través de esa toma de conciencia de que existes. Y claro, no es igual adquirirla a los tres, seis o nueve años que a los cuarenta y mucho menos si eres a la vez empresario, tienes tus propios sueños y ambiciones y proyectas para tus hijos otros planes.

Las familias empresarias son las que, teniendo una empresa, se saben propietarias de un legado común y lo usan. Las familias empresarias que permanecen en el tiempo son aquellas en las que su legado común va más allá de la empresa que poseen y transmiten de padres a hijos los valores que hacen posible sostenerse e identificarse frente a todos los demás. Porque ese legado supone, además de la empresa, los valores que poseen.

Esa es la clave. Una compleja trama de relaciones emocionales entre lo que se tiene y por qué se tiene, donde el por qué cuenta más que el qué se tiene. De este modo se conserva.

Los Lacambra perduraron 172 años a pesar de toda esa conspiración mundial para que nada perdure porque los valores de los fundadores se transmitieron durante generaciones alzando y poniendo por delante siempre el porqué se tiene antes del qué se tiene.

Y el modo de transmisión no es otro que vivir esos valores descubriéndolos desde la infancia, haciendo tuyo ese lenguaje y ese espacio al mismo tiempo que descubres que existes. Así es fácil. Así se consigue.

Por eso, si descubres que existes en esa casa de Sant Joan de les Abadesses, amas esa casa, porque ese espacio y su lenguaje sinestésico te absorbe por completo y lo haces tan tuyo como tú mismo.

Por eso, si cuando, ansioso, vas camino de esa casa y te encuentras día tras día ese cartel que reza «A La Farga Lacambra», los acabas haciendo tuyos, el nombre y el cartel, y si un día llega a tu despacho una carpeta de liquidación con su nombre escrito, te dices a ti mismo «No puedo liquidar parte de



mí» y no lo haces. Es por eso que las empresas familiares persisten. Porque un día descubriste que parte de ti está allí, en esa empresa, en esos símbolos y no quieres perder algo que en definitiva eres tú mismo.

Así que la primera condición es descubrir ese contexto y hacerte con él, formar parte de él, hacerlo tuyo, confundirte con él. **La primera condición para la supervivencia es ser un descubridor de ti mismo al mismo tiempo que descubres ese legado común.**