

# Quaderns pràctics d'empresa familiar





# Quaderns pràctics d'empresa familiar

## QUADERNS PRÀCTICS D'EMPRESA FAMILIAR

---

Edita: Càtedra d'Empresa familiar de la Universitat de Lleida

[www.aegern.udl.cat](http://www.aegern.udl.cat)

Contacte: [Gallizo@aegern.udl.cat](mailto:Gallizo@aegern.udl.cat)

ISSN: 2014-5772

Dipòsit Legal: L-271-2012

### **Quaderns Pràctics d'Empresa Familiar en versió electrònica:**

Els Quaderns Pràctics d'Empresa Familiar es publiquen també en versió electrònica on es pot accedir al contingut de tots els seu articles.

[www.aegern.udl.cat](http://www.aegern.udl.cat)

### **Comitè Editorial dels Quaderns:**

#### **Director:**

José Luis Gallizo Larraz. Director de la Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida.

#### **Secretari:**

Jordi Moreno Gené. Professor en el Departament d'AEGERN de la Universitat de Lleida.

#### **Vocals:**

Manel Plana Farrán, Professor Associat, UdL

Ramón Saladrígues Solé, TU- Professor titular d'Economia Financera i Comptabilitat, UdL

José Alonso Martínez, Professor col·laborador permanent, Organització d'empreses, UdL

Xavier Sabi Marcano, TEUC - Professor titular d'escola universitària d'Economia Financera i Comptabilitat, UdL

Maria José Puyalto Franco, Professora Agregada Dret Mercantil, UdL

De Barrón Arniches, Paloma, Professora col·laboradora permanent Dret Civil, UdL

## ÍNDIX

---

<i>Presentació</i> .....	3
 <i>Treballs</i>	
<i>Laura Sánchez Pulido i Anna Vendrell Vilanova – El finançament de l’empresa familiar lleidatana</i> .....	5
<i>José Luis Gallizo Larraz i Nùria Vázquez Talavera – Anàlisis del finançament de l’empresa familiar enfront a la no familiar</i> .....	21
<i>Laura Balagué López – Accions sense vot en l’empresa familiar</i> .....	43
<i>Jordi Moreno Gené – Internacionalització de l’empresa familiar a la província de Lleida</i> .....	53
<i>Manel Plana Ferrán – Poden ser els pactes successoris un instrument al servei de la continuïtat de l’Empresa Familiar?</i> .....	67
<i>Ramón Saladrígues Solé – Empresa familiar i empeneduria: algunes relacions</i> .....	75
<i>Notícies de la Càtedra d’Empresa Familiar de la UdL</i> .....	85
<i>Objectius i normes de presentació dels Quaderns Pràctics d’Empresa Familiar</i> .....	87



## PRESENTACIÓ

---

La Càtedra de l'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida te entre les seves activitats centrals la publicació dels Quaderns Pràctics d'Empresa Familiar, on incloem treballs que aborden problemes reals així com estudis amb dades de les empreses familiars, que són investigacions que pretenen mostrar la realitat en el món dels negocis d'aquest tipus d'empreses.

En aquest segon número les professores del Departament d'AEGERN Anna Vendrell i Laura Sánchez, realitzen un estudi amb dades d'empreses familiars que aconsegueix donar una radiografia fidedigna de l'estructura financera que tenen les empreses familiars de Lleida.

Nuria Vázquez i José Luis Gallizo plantegen amb dades financeres reals d'empreses catalanes, les avantatges i diferències de l'empresa familiar en front a la no familiar. En aquest treball proven que la crisi no ha afectat igual a les empreses familiars (EF) que a les empreses no familiars (EnF). En els resultats obtinguts s'observa que les empreses familiars presenten una estructura financera diferent de les empreses no familiars. Dels seus balanços deduïm que les EF reflecteixen major nivell d'autofinançament que les EnF, degut a la menor distribució de dividendes. A més, s'observa que les EF es financen amb un cost de capital inferior al de les EnF, i que aquest finançament té un caràcter estable. En resum, des del punt de vista del finançament, les empreses familiars han estat millor preparades en els seus balanços per esquivar la crisi que altres tipus d'empreses.

Laura Balagué, estudiant de Dret de la Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida, realitza un estudi sobre accions sense vot en l'empresa familiar. En aquest treball es veu que les accions sense vot poden resultar molt útils en la nostra economia amb gran quantitat de petites i mitjanes empreses de caràcter familiar, necessitades de liquidesa, amb restriccions en el sector financer i tenint en compte l'actual context de crisi financera en la que ens trobem. L'emissió d'accions sense vot, pot suposar una interessant font de recursos propis sense que per això la família hagi de perdre el control decisor en el Consell.

Jordi Moreno, professor del Departament d'AGERN, realitza un anàlisi sobre la internacionalització de l'empresa familiar a Lleida, mostrant les característiques de la mateixa, i comparant-la amb la duta a terme per les empreses no familiars.

Manel Plana, Coordinador de la Càtedra d'Empresa Familiar, professor de la UdL i Senador, escriu sobre els pactes successoris com a instrument d'estabilitat en la successió de l'empresa familiar, i el número es tanca amb l'aportació del professor Ramon Saladrígues, director de la Càtedra d'Emprenedoria de la Universitat de Lleida, qui analitza els punts en comú entre el coneixement existent d'empresa familiar i empenedoria, ofrenin-nos les claus bibliogràfiques per al seu desenvolupament.

Lleida, 3 de desembre de 2013

José L. Gallizo Larraz  
*Director de la Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL*





## El finançament de l'empresa familiar lleidatana

Laura Sánchez Pulido<sup>a</sup> i Anna Vendrell Vilanova<sup>b\*</sup>

<sup>a</sup> Professora col·laboradora permanent en el departament d'AEGERN de la Universitat de Lleida.

<sup>b</sup> Professora col·laboradora doctor en el departament d'AEGERN de la Universitat de Lleida.

\* Correu de contacte: ana.vendrell@aegern.udl.cat

Rebut 17 octubre 2013; acceptat 19 novembre 2013

---

### Resum

En aquest treball s'analitza l'estructura financera de les empreses de caràcter familiar de la província de Lleida per tal de conèixer la composició i els condicionants del seu endeutament. A més a més, l'anàlisi es duu a terme a nivell comparatiu amb les empreses no familiars a efectes d'identificar les diferències significatives entre ambdós grups. Igualment, s'aprofundeix l'estudi diferenciant entre la grandària empresarial i el sector d'activitat per tal de millorar la comprensió de les diferències aparegudes. Es realitza un estudi descriptiu a partir d'una mostra representativa de 2.820 empreses extreta de la base de dades SABI, per a l'any 2009. Els resultats obtinguts més rellevants mostren, per una banda, que l'empresa familiar lleidatana està més capitalitzada que la no familiar. Tot i que, té major deute financer, o amb cost, que la no familiar; sobretot en el venciment a curt termini. Les causants d'aquestes diferències són les mitjanes empreses familiars, que tenen un major deute financer a curt termini, i les micro i petites empreses familiars, amb un major deute financer a llarg termini. Per altra banda, l'eficiència total (econòmica i financera) de l'empresa familiar mitja és menor que la de la no familiar. Encara que això, és cert solament per l'empresa familiar petita i micro, que veu com la seva menor eficiència econòmica, el seu major grau d'endeutament financer i un cost del deute massa elevat porten a què endeutar-se sigui contraproductiu.

Classificació JEL: G32;M10

Paraules Clau: Empresa familiar, Endeutament, Rendibilitat econòmica, Rendibilitat financera, Efecte palanquejament.

---

### 1. Introducció.

Les empreses familiars, tant a Espanya com a la resta del món, són l'element fonamental de l'activitat econòmica, tal com ho demostra la seva participació en termes

de contribució al PIB i a la creació d'ocupació. Encara que les xifres poden ser diferents en funció de la definició concreta que s'utilitzi, l'abast d'aquestes empreses en el conjunt de l'economia resulta significatiu. En aquest sentit, i segons dades del *Instituto de la Empresa Familiar (2011)*:

- Les 2,9 milions d'empreses familiars a Espanya representen el 85% del total de les empreses; generen el 70% del PIB i ocupen a 13,9 milions de persones.
- A la Unió Europea les empreses familiars suposen el 60% del total de les empreses i representen el 25% de les 100 primeres empreses europees. En total 17 milions d'empreses familiars que compten amb més de 100 milions de treballadors.
- Als EEUU representen el 80% del total de les empreses, generant el 50% de l'ocupació.

En el cas de Catalunya l'estudi de Guinjoan *et al.* (2004) ens mostra que les empreses familiars representen prop d'un 66%, proporcionen un 57% del total d'ocupació i tenen una facturació que arriba al 55% del total. Diferenciant les quatre províncies tenim que a Girona un 81% de les empreses són familiars, a Tarragona un 73%, a Lleida un 72% i, finalment, a Barcelona representen un 62,4%.

Les empreses familiars solen ser empreses amb unes característiques particulars en quan a mida (més petita i mitjana que gran), finançament i gestió. I la seva rellevància ha incentivat la creació de cambres de comerç especialitzades, càtedres d'universitat i empreses de consultoria especialitzades en el seu estudi.

Estudis recents, com el de Martín i Crespi (2012) plantegen que les empreses familiars compten amb característiques específiques que poden facilitar-les l'obtenció de finançament i en millors condicions. En aquest sentit, el present treball vol analitzar l'estructura financera de l'empresa familiar de la província de Lleida per detectar si també s'hi observen diferències en la forma i condicions del finançament. Per això, plantegem un estudi estadístic descriptiu que analitza la composició i les condicions del seu endeutament, i de forma comparativa amb les empreses no familiars. Identifiquem les diferències comparatives més significatives i, a efectes d'afegir una major comprensió i separar possibles efectes compensats, repetim l'anàlisi agrupant les empreses per grandària empresarial i sector d'activitat.

Es treballa amb una mostra de 2.820 empreses obtingudes de la base de dades SABI per a l'any 2009. S'han seleccionat totes aquelles empreses amb suficient informació per identificar-ne el tipus de propietat; tot definint les empreses familiars com aquelles empreses on una família exerceix el control sobre la mateixa posseint almenys el 50% de la propietat. Un cop feta l'anterior depuració es compta amb unes 2.555 empreses de caràcter familiar i unes 265 empreses de caràcter no familiar.

Aquestes 2.555 empreses familiars a la província de Lleida, generen un total de 29.348 llocs de treball, el que suposa un 71,77% de l'ocupació generada per les empreses de la mostra, una contribució a l'ocupació molt similar a la generada per les empreses familiars a nivell estatal (70%), i que ja serveix per posar de manifest la menor ocupació mitjana de les empreses familiars respecte de les no familiars (que representant un 9,40% de les empreses de la mostra, generen un 28,23% de l'ocupació).

Si ens centrem en la dimensió de les empreses de la mostra, les empreses predominants són les microempreses (de 1 a 9 treballadors), que representen un 67,09% del total. Juntament amb les microempreses, destaca el pes de les petites empreses (10 a 49 treballadors), que representen un 28,76% del total de la mostra, i un 27,05% del total d'empreses familiars, mentre que per la seva banda, la suma de les grans empreses (+ de 250 treballadors) i de les mitjanes empreses (entre 50 i 249 treballadors), representen menys del 5% del total de les empreses de la mostra, i menys del 3% del total d'empreses familiars, factor que torna a posar de manifest la importància que les empreses de menor dimensió juguen en el teixit empresarial de la província de Lleida.

Finalment, si analitzem la distribució de les empreses familiars per sectors d'activitat, observem com aquestes es troben bastant repartides, essent no obstant, les dedicades al comerç i transport, amb prop del 40% de les empreses, les que configuren el sector d'activitat dominant, seguit a certa distància de la construcció, els serveis i la indústria, que presenten uns percentatges bastant similars i propers al 20%. Finalment, el sector d'activitat que presenta una menor presència en el total d'empreses familiars és el sector primari (5,21%), si bé s'ha de tenir en compte que en aquest sector també s'hi poden trobar nombroses explotacions agrícoles sense treballadors assalariats i que no estan incloses en la bases de dades, de manera que és d'esperar que aquesta participació del sector primari en el total d'empreses familiars sigui en realitat quelcom superior a la que s'ha obtingut a través de la mostra.

Aquest estudi s'organitza de la manera següent: en primer lloc, es presenta l'anàlisi descriptiu de l'estructura financera de l'empresa familiar lleidatana mitja, la composició del passiu i la seva maduresa; diferenciant per grandàries i per sector d'activitat. En segon lloc, s'analitza l'endeutament financer a llarg termini de l'empresa familiar lleidatana mitja, estudiant el sentit del seu efecte, la seva magnitud i el seu cost; diferenciant per grandàries i per sector d'activitat. I finalment, es presenten les principals conclusions.

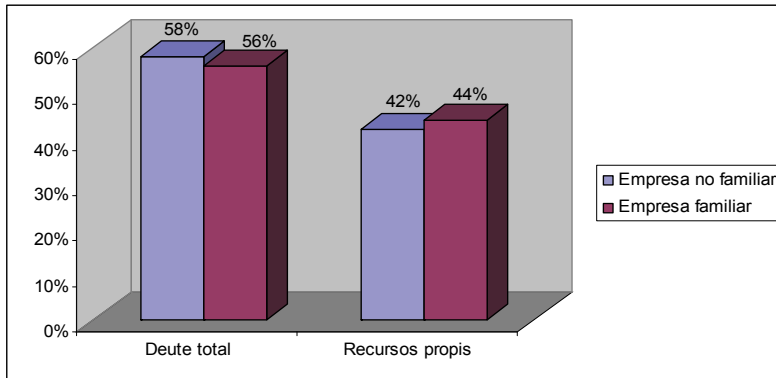
## **2. L'estructura financera de l'empresa familiar lleidatana.**

En aquest apartat es descriu l'estructura financera de l'empresa familiar lleidatana mitja i s'analitzen les diferències i/o similituds que es posen de manifest. Concretament, es descriuen les grans masses patrimonials: el passiu i els fons propis; així com, la composició del passiu o endeutament de l'empresa, segons la seva tipologia i maduresa. Les diferències entre la empresa familiar i no familiar lleidatana s'analitzen també segons la grandària empresarial i el sector d'activitat.

### **2.1. L'origen dels recursos financers de l'empresa familiar lleidatana.**

Les empreses familiars representen el 90,6% del total d'empreses de la província de Lleida i estan més capitalitzades que les empreses no familiars. Concretament, en les empreses familiars un 44% del seu actiu es finança amb fons propis, mentre que en les no familiars és un 42%. (veure Figura 1).

Figura 1. Recursos propis i endeutament de l'empresa familiar mitja lleidatana vs no familiar.



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

En conseqüència, les empreses familiars lleidatanes presenten, de mitja, un nivell d'endeutament inferior a les empreses no familiars. Aquests resultats estan en la línia dels estudis de Dreux (1992), Gallo i Vilaseca (1996) i Martín i Crespi (2012). Segons Galve i Salas (2003) quedaria justificat pel fet que el deute fa més probable perdre el control i la gestió de l'empresa en cas que no es poguessin atendre els compromisos de pagament financers.

Si analitzem els recursos financers atenent al seu venciment, no trobem diferències entre les empreses familiars i no familiars. Així, a la Taula 1 podem observar que les empreses familiars i no familiars presenten al seu passiu una proporció d'endeutament a llarg termini i a curt termini pràcticament iguals.

Taula 1. Maduresa de l'endeutament de l'empresa familiar mitja lleidatana vs la no familiar.

	DEUTE A LL/T	DEUTE A C/T
Empresa no familiar	32,40%	67,61%
Empresa familiar	32,57%	67,43%

Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

En canvi, si fem l'anàlisi segons la tipologia o composició de l'endeutament que utilitzen unes i altres, sí trobem diferències importants. En primer lloc, tal i com es pot veure en la Taula 2, les empreses familiars presenten un nivell d'endeutament financer, o amb cost, superior (un 49,4%) al registrat per les empreses no familiars (un 40,35%).

Taula 2. Tipologia de l'endeutament de l'empresa familiar mitja lleidatana vs la no familiar.

	DEUTE FINANCER A LL/T	ALTRE DEUTE A LL/T	DEUTE FINANCER A C/T	CREDITORS COMERCIALS	ALTRE DEUTE A C/T
Empresa no familiar	28,60%	3,80%	11,75%	20,78%	35,08%
Empresa familiar	30,85%	1,72%	18,55%	12,54%	36,34%

Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

Així, l'endeutament financer a llarg termini de les empreses familiars és del 30,85% enfront al 28,60% de les empreses no familiars. Però, on hi ha la diferència major és en l'endeutament financer a curt termini, on les empreses familiars tenen un 18,55% enfront un 11,75% de les no familiars.

Igualment, s'observa que les empreses no familiars financen una major part de la seva activitat amb crèdit comercial (un 20,78%) enfront a les empreses familiars (un 12,54%). Possiblement, per la major grandària que de mitjana presenten les empreses no familiars i pels seus majors volums de facturació. La qual cosa les fa gaudir entre altres, de millors condicions de crèdit dels seus proveïdors, amb terminis de pagament més dilatats. Aquest fet beneficiaria el finançament del seu cicle d'explotació i per tant, reduiria les seves necessitats de deute financer.

## 2.2. L'origen dels recursos financers de l'empresa familiar lleidatana segons grandària empresarial i sector d'activitat.

Si analitzem les empreses familiars segons la seva grandària (Taula 3), observem que sí tenen diferències substancials alhora dels venciments del deute utilitzat. Així, les empreses familiars de gran i mitjana dimensió presenten un nivell d'endeutament a curt termini (un 78,21% i un 77,57%, respectivament) molt superior al de llarg termini (un 21,79% i un 22,44%, respectivament). En contraposició, les empreses familiars petites i microempreses presenten menor endeutament a curt termini (un 66,59% i un 60,29%, respectivament) i major endeutament a llarg (un 33,42% i un 39,71%, respectivament), si les comparem amb les de major dimensió.

Podem afirmar doncs, que a major dimensió de l'empresa familiar major és el seu endeutament a curt termini i, al contrari, a menor dimensió de l'empresa familiar major és el seu grau d'endeutament a llarg termini (veure Taula 3 i Figura 2).

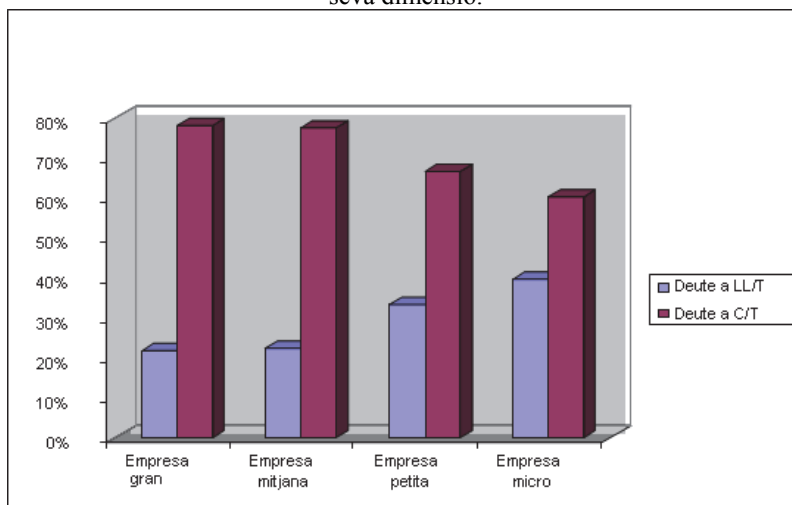
Taula 3. Maduresa de l'endeutament de l'empresa familiar mitja lleidatana segons la seva dimensió.

	DEUTE A LL/T	DEUTE A C/T
Empresa gran	21,79%	78,21%
Empresa mitjana	22,44%	77,57%
Empresa petita	33,42%	66,59%
Empresa micro	39,71%	60,29%

Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

Aquesta relació negativa entre grandària i venciment del deute és interessant veure si continua complint-se per als diferents tipus de deute (veure Taula 4). Així, si en primer lloc, analitzem les dades del deute a curt termini de forma més detallada observem que, a mesura que disminueix la grandària de l'empresa familiar, també es redueix el percentatge de recursos financers que obtenen dels creditors comercials, oscil·lant des d'un 33,36% de les grans empreses a tan sols un 2% de les microempreses. Per contra, aquest fenomen no es repeteix per al deute financer a curt termini, on els nivells són similars entre les grandàries excepte per a les empreses familiars mitjanes que en fan un ús superior (un 23% en les empreses mitjanes, superior al 18,55% de mitjana total).

Figura 2. Maduresa de l'endeutament de l'empresa familiar mitja lleidatana segons la seva dimensió.



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

Taula 4. Tipus d'endeutament de l'empresa familiar mitja lleidatana segons la seva dimensió.

	DEUTE FINANCER A LL/T	ALTRES DEUTES A LL/T	DEUTE FINANCER A C/T	CREDITORS COMERCIALS	ALTRES DEUTES C/T
Empresa gran	17,32%	4,47%	15,42%	33,36%	29,43%
Empresa mitjana	20,63%	1,81%	23,53%	27,13%	26,91%
Empresa petita	31,92%	1,50%	17,36%	9,71%	39,52%
Empresa micro	38,72%	0,99%	18,46%	2,00%	39,83%

Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

Quan analitzem amb detall les dades del deute a llarg termini veiem que les empreses petites i sobretot les microempreses fan un ús superior (un 31,92% i un 38,72%, respectivament) a la mitja del deute financer a llarg termini (un 30,85%).

Finalment, si analitzem l'empresa familiar per sectors (veure Taula 5) veiem com el sector serveis és el sector amb més endeutament financer amb un total d'un 59,1% (46% de llarg termini més un 13,10% de curt termini) seguit del sector primari amb un total de 58,31% i dels sectors de la construcció i indústria amb un endeutament financer del 56,73% i 46,16%, respectivament. D'altra banda, el sector del comerç i transport és el que presenta menor grau d'endeutament financer amb un 44,97%.

Així mateix, si ens fixem en quins són els sectors que obtenen més finançament espontani o sense cost, és el sector del comerç i transport el que obté majors recursos financers dels creditors comercials amb un 11,48% més un 42,54% en concepte d'altres deutes a curt termini, seguit del sector industrial amb un finançament dels creditors comercials del 15,54% més un 37,09% d'altres deutes a curt termini. A la cua es troba el sector serveis amb un finançament de creditors comercials de només un 3,20%, fet

que justificaria la seva necessitat d'aconseguir recursos financers amb cost o negociats tant de llarg termini com de curt termini.

Taula 5. Tipus d'endeutament de l'empresa familiar mitja lleidatana segons el sector.

	DEUTE FINANCER A LL/T	ALTRE DEUTE A LL/T	DEUTE FINANCER A C/T	CREDITORS COMERCIALS	ALTRE DEUTE A C/T
Sector primari	33,26%	1,21%	25,05%	8,25%	32,22%
Sector indústria	26,65%	1,21%	19,51%	15,54%	37,09%
Sector construcció	35,99%	1,36%	20,74%	10,69%	31,23%
Sector comerç i transport	27,24%	1,00%	17,73%	11,48%	42,54%
Sector serveis	46,00%	2,59%	13,10%	3,20%	35,11%

Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

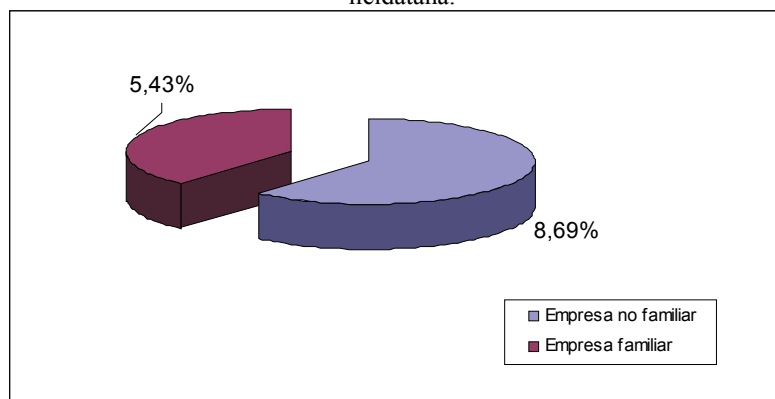
### 3. L'endeutament financer de l'empresa familiar lleidatana.

En aquest apartat s'analitza l'endeutament financer, o amb cost, a llarg termini de l'empresa familiar mitja lleidatana, estudiant el sentit del seu efecte, la seva magnitud i el seu cost. Concretament, s'analitza si l'endeutament millora la rendibilitat dels socis, si aquell efecte és de major o menor grandària i el seu cost financer. El mateix estudi es duu a terme distingint la grandària empresarial i el sector d'activitat.

#### 3.1. L'efecte de l'endeutament financer de l'empresa familiar lleidatana.

La rendibilitat que les empreses familiars ofereixen als seus propietaris o rendibilitat financera és inferior (un 5,43%) a la de les empreses no familiars (un 8,69%), com es pot veure en la figura següent (Figura 3). Els arguments que solen explicar la menor rendibilitat financera generada per les empreses familiars són diversos, i es fonamenten en les diferències que es produeixen en els factors que contribueixen a la seva obtenció, concretament; la rendibilitat dels actius, el nivell d'endeutament i les condicions econòmiques de l'endeutament; que seguidament s'analitzen.

Figura 3. Rendibilitat dels socis o rendibilitat financera de l'empresa familiar mitja lleidatana.

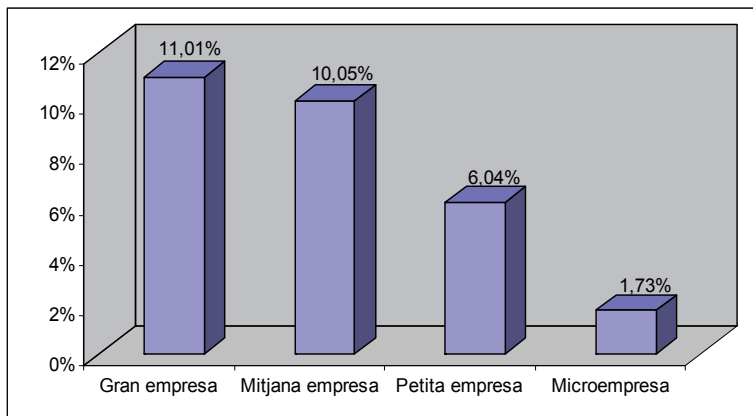


Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

Ens interessa però, conèixer si aquesta rendibilitat financera del 5,43% es manté per la totalitat de grandàries i sectors empresarials en les empreses familiars, o si al contrari existeix algun efecte grandària o sectorial.

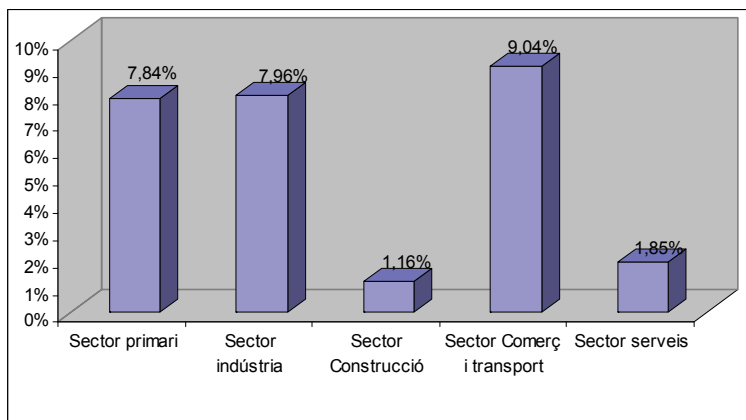
Per això, primer analitzem la rendibilitat financera segons si es tracta d'una gran empresa, una mitjana empresa, una petita empresa o una microempresa familiar. I observem un efecte grandària pronunciat, segons el qual l'empresa familiar genera una major rendibilitat financera com major és la seva grandària (veure Figura 4). De manera que, la rendibilitat mitja obtinguda per a totes les empreses del 5,43% no es manté per les diferents grandàries. Al contrari, es veu una gran distància entre els rendiments generats per les empreses grans (11,01%) i mitjanes (10,05%) i les petites (6,04%) i microempreses (1,73%). Podent afirmar que les microempreses ofereixen una escassa rendibilitat amb diferència a la resta d'empreses i que les empreses grans i mitjanes ofereixen una rendibilitat considerable.

Figura 4. Rendibilitat financera de l'empresa familiar mitja lleidatana segons la seva dimensió.



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

Figura 5. Rendibilitat financera de l'empresa familiar mitja lleidatana per sectors.



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.



En segon lloc, repetim l'anàlisi per sectors d'activitat de les empreses familiars (veure Figura 5). I veiem com la rendibilitat financera està al voltant del 8%-9% exceptuant el sector de construcció i el de serveis que ofereixen unes rendibilitats molt baixes (un 1,16% el primer i un 1,85% el segon); aquestes darreres poden estar justificades temporalment per tractar-se dels sectors més afectats per la crisi financera i econòmica actual.

### 3.2. Causes de l'efecte de l'endeutament financer de l'empresa familiar lleidatana.

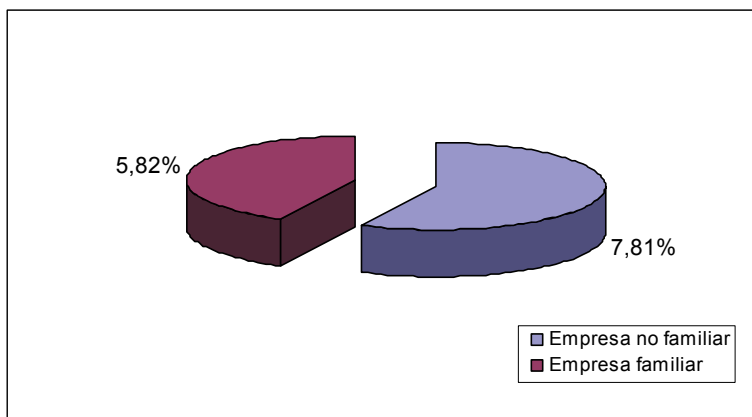
Les raons per les quals les empreses familiars no generen tants guanys relatius per als seus propietaris poden ser diverses. Tot seguit passem a analitzar-les.

Per això, però, primer hem d'enumerar els factors que incideixen en el seu valor que són: la rendibilitat dels actius, el nivell d'endeutament i les condicions econòmiques de l'endeutament; els quals de manera conjunta formen el que s'anomena efecte palanquejament financer.

#### 3.2.1. La rendibilitat dels seus actius.

S'espera que les empreses que generen major rendibilitat dels seus actius es trobin en una situació de partida millor per obtenir unes rendibilitats per als seus socis majors. En el cas que ens ocupa, són les empreses no familiars quines gestionen de forma més eficient els seus actius nets; es a dir, assoleixen una major rendibilitat dels seus actius (7,81%) enfront a les empreses familiars (5,82%) (veure Figura 6).

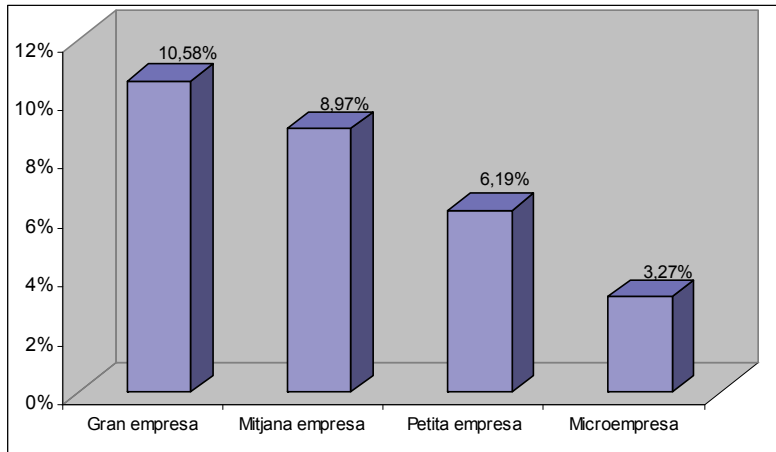
Figura 6. Rendibilitat dels actius de l'empresa familiar mitja lleidatana vs no familiar.



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

Ara bé, el nivell de rendibilitat dels actius, prop del 6%, és una dada mitjana que no es manté per a totes les grandàries d'empresa (veure Figura 7). Al contrari, s'observa una gran distància entre els rendiments generats per les empreses grans (10,58%) i mitjanes (8,97%), per una banda, i les petites (6,19%) i microempreses (3,27%), per una altra. Podent afirmar que les microempreses ofereixen una escassa rendibilitat amb diferència a la resta d'empreses i que les empreses grans i mitjanes ofereixen una rendibilitat considerable, per sobre de la dada mitja.

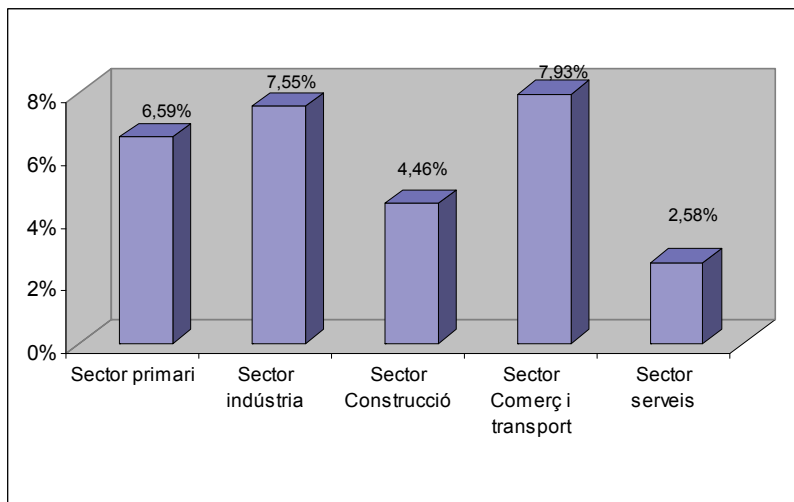
Figura 7. Rendibilitat dels actius de l'empresa familiar mitjana lleidatana segons grandària.



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

Convé ara, veure l'anàlisi per sectors d'activitat (veure Figura 8). Trobem que la rendibilitat dels actius està al voltant del 6%-8% exceptuant el sector de construcció i el de serveis que ofereixen unes rendibilitats més baixes (un 4,46% i un 2,58%, respectivament); aquestes darreres dades poden estar justificades temporalment per tractar-se dels sectors més afectats per la crisi econòmica actual.

Figura 8. Rendibilitat dels actius de l'empresa familiar mitjana lleidatana per sectors.



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

### 3.2.2. El cost financer del seu endeutament.

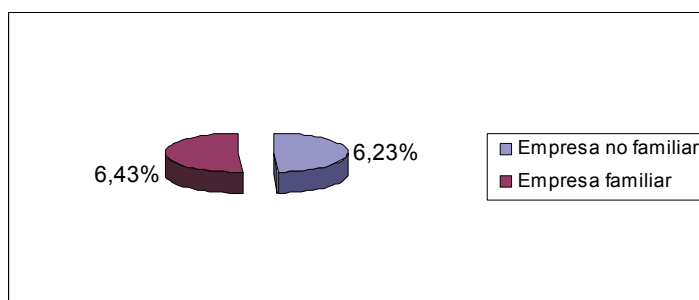
La dimensió de l'endeutament financer, o amb cost, pot incidir sobre la rendibilitat generada per als socis afegint un "plus" a la rendibilitat dels actius. Això sí, aquest extra de rendibilitat solament s'obté si la rendibilitat dels actius és superior al cost del

deute (rendibilitat del actius >cost del deute). Al contrari, endeutar-se serà negatiu per a les empreses en les quals, la rendibilitat que l'empresa obté dels seus actius sigui inferior al cost del deute.

L'efecte amplificador (reductor) de quin parlem serà major quant major sigui la diferència entre la rendibilitat dels actius i el cost del deute.

En l'estudi sobre les empreses familiars veiem que les condicions econòmiques en preus del deute són pràcticament iguals, per terme mig, al de les empreses no familiars (veure Figura 9). Sense observar-se cap diferència significativa. És necessari però, observar si aquesta situació es replica segons la grandària i el sector d'activitat de l'empresa familiar mitja lleidatana.

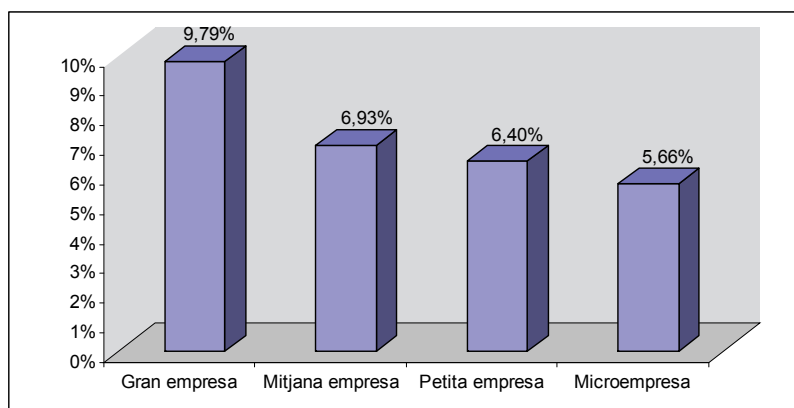
Figura 9. Cost de l'endeutament financer de l'empresa familiar mitja lleidatana vs no familiar.



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

Per grandària empresarial obtenim que les empreses familiars de gran dimensió tenen un cost del deute molt major (un 9,79%) que la resta (al voltant del 6%), tal i com es mostra a la Figura 10. I que les empreses mitjanes superen (un 6,93%) la mitja esmentada anteriorment (un 6,43%). Sorprèn que les empreses micro familiars siguin quines tinguin un cost de finançament inferior.

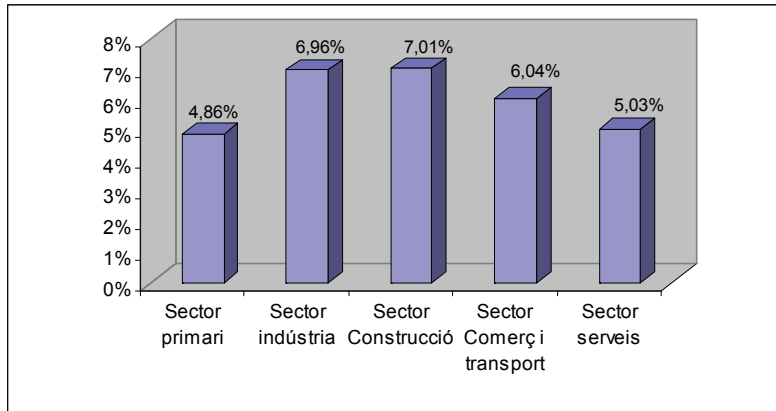
Figura 10. Cost del deute financer de l'empresa familiar mitja lleidatana segons la seva dimensió.



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

Per sectors d'activitat (Figura 11) veiem com el de la construcció i el de la indústria (ambdós al voltant d'un 7%) suporten major cost d'endeutament que la resta de sectors (al voltant d'un 5% i 6%).

Figura 11. Cost del deute financer de l'empresa familiar mitja lleidatana segons el sector d'activitat.



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

### 3.2.3. El nivell del seu endeutament financer.

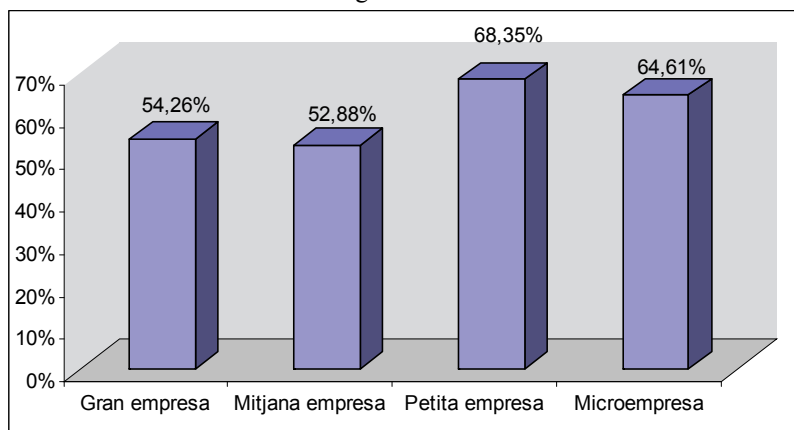
Com hem comentat, el deute pot produir un plus de rendibilitat per a l'empresa en determinades circumstàncies, ara bé, aquest efecte amplificador (reductor) serà major quant major sigui el nivell d'endeutament de l'empresa.

L'empresa familiar parteix d'una situació de major endeutament financer que l'empresa no familiar. Ara volem conèixer per grandària i per sector d'activitat quin tipus d'empresa familiar és la que està més endeutada.

Per grandària empresarial (veure Figura 12) ens trobem que les empreses familiars més endeutades són les petites i les microempreses: amb un endeutament força més elevat (un 68,35% i un 64,61%, respectivament) que la resta (al voltant d'un 53%).

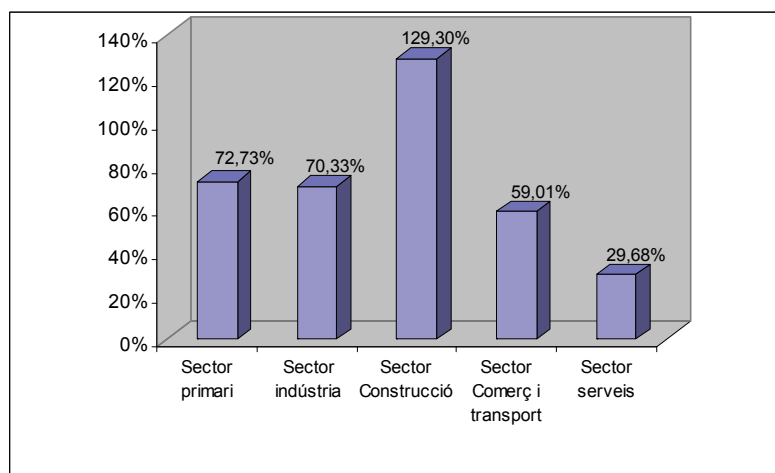
Per sectors d'activitat veiem (Figura 13) com hi ha diferències importants de quines destaca la del sector de la construcció amb un endeutament superior al 100% dels recursos propis (un 129,30%) i, el sector serveis gairebé sense endeutament (un 29,68%). El sector primari i el d'indústria està endeutat al voltant d'un 71% i el sector del comerç i el transport en gairebé el 60%. Així, els sectors que tindran un efecte amplificador (reductor) major de la seva rendibilitat seran, o per aquest ordre: el sector de la construcció, el sector primari, el sector industrial, el sector del comerç i del transport i el sector serveis.

Figura 12. Nivell d'endeutament financer de l'empresa familiar mitja lleidatana segons grandària.



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

Figura 13. Nivell d'endeutament financer de l'empresa familiar mitja lleidatana segons el sector d'activitat.



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

Finalment, es tractaria de veure de forma conjunta de quina manera està afectant l'endeutament a la rendibilitat dels socis de les empreses familiars o el anomenat efecte palanquejament financer.

Segons es pot veure en la Taula 6, per a l'empresa no familiar mitja veiem que estar endeutada resulta positiu, doncs, es genera una rendibilitat per als propietaris superior a la generada per els seus actius (es passa d'un 7,81% de rendibilitat dels actius a un 8,69% de rendibilitat per als socis). Per contra, per a l'empresa familiar mitja obtenim que estar endeutada resulta contraproductiu, es a dir, el fet d'estar-ho ha provocat que part de la rendibilitat generada per els actius s'hagi de destinar a pagar el deute (es passa d'un 5,82% de rendibilitat dels actius a un 5,43% de rendibilitat per als socis).

Taula 6. Efecte palanquejament financer de l'empresa familiar mitja lleidatana vs la no familiar.

	EMPRESA NO FAMILIAR	EMPRESA FAMILIAR
Rendibilitat del actius	7,81%	5,82%
Ràtio endeutament	55,67%	63,07%
Rend. actius- cost deute	1,58%	-0,61%
Rendibilitat del socis	8,69%	5,43%

Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

El fet que l'endeutament hagi resultat contraproduent per a l'empresa familiar ens porta a voler fer l'estudi més detallat.

Així, per grandària d'empresa familiar (Taula 7) tenim que destacar que l'efecte palanquejament negatiu solament es produeix en les empreses petites (-0,21%) i les microempreses (-2,39%).

Taula 7. Efecte palanquejament financer de l'empresa familiar mitja lleidatana segons la seva dimensió.

	GRAN EMPRESA	MITJANA EMPRESA	PETITA EMPRESA	MICRO EMPRESA
Rendibilitat del actius	10,58%	8,97%	6,19%	3,27%
Ràtio endeutament	54,26%	52,88%	68,35%	64,61%
Rend. actius- cost deute	0,79%	2,04%	-0,21%	-2,39%
Rendibilitat del socis	11,01%	10,05%	6,04%	1,73%

Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

Per sector d'activitat (Taula 8) observem que l'efecte negatiu es dona en el sector de construcció (un -2,55%) i en el sector de serveis (un -2,46%).

Taula 8. Efecte palanquejament financer de l'empresa familiar mitja lleidatana segons sector d'activitat.

	SECTOR PRIMARI	SECTOR INDUSTRIA	SECTOR CONSTRUCCIO	SECTOR COMERÇ I TRANSPORT	SECTOR SERVEIS
Rendibilitat del actius	6,59%	7,55%	4,46%	7,93%	2,58%
Ràtio endeutament	72,73%	70,33%	129,30%	59,01%	29,68%
Rend. actius- cost deute	1,72%	0,59%	-2,55%	1,89%	-2,46%
Rendibilitat del socis	7,84%	7,96%	1,16%	9,04%	1,85%

Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI.

#### 4. Conclusions

Aquest treball analitza l'estructura financera de l'empresa familiar mitja de la província de Lleida, de forma comparativa amb les no familiars, per obtenir les diferències més significatives en quant a la composició i les condicions del seu endeutament. Amb això, pretenem conèixer millor l'empresa familiar lleidatana però, també, comprovar si per aquestes s'observa un accés al finançament amb deute amb característiques diferenciades.

Segons els resultats obtinguts de l'anàlisi descriptiva realitzada a les empreses familiars lleidatanes, l'any 2009, podem ressaltar el següent:

- El gran pes que té l'empresa familiar a la província de Lleida (90,6%), de les quals el 69,98% són micro i el 27,05% son petites empreses.
- L'empresa familiar lleidatana mitja presenta un menor nivell d'endeutament que la no familiar. Tot i així, té un major nivell d'endeutament financer o amb cost, tant a llarg com a curt termini i rep menys crèdit comercial que l'empresa no familiar.
- Analitzant l'endeutament de les empreses familiars per grandària, trobem que les majors diferències es localitzen en el venciment a curt termini. Així, destaca que les empreses mitjanes utilitzen el deute financer a curt termini molt per sobre de la mitja. Que les empreses familiars que treballen amb major finançament espontani (deute comercial) són les empreses grans i mitjanes. I, finalment, que les micro i petites empreses són quines tenen major deute financer a llarg termini.
- Per sector d'activitat, destaca el sector serveis com a sector amb menor finançament espontani i, per altra banda, amb major endeutament financer a llarg termini.
- L'empresa no familiar sembla que gestiona amb major eficiència els seus actius al obtenir una major rendibilitat econòmica (7,81%) que l'empresa familiar (5,82%).
- Estudiant la rendibilitat dels actius de l'empresa familiar per grandària trobem una gran distància entre les empreses grans (10,58%) i les micro (3,27%). I concretament, que les empreses grans i mitjanes tenen una rendibilitat superior a la mitja de les no familiars.
- La rendibilitat financera de les empreses familiars és inferior a la que obtenen les empreses de caràcter no familiar. Degut, segons el present estudi, a una menor rendibilitat econòmica, un cost financer similar i major grau d'endeutament financer, per part de les empreses familiars.
- En la rendibilitat dels socis de l'empresa familiar s'observa un efecte grandària molt pronunciat. Obtenint-se una rendibilitat financera superior com major és la grandària de l'empresa.
- L'eficiència total (econòmica i financera) de l'empresa familiar mitja és menor que la de la no familiar. Encara que això és cert solament per l'empresa familiar petita i micro. Que veu com la seva menor eficiència econòmica, el seu major grau d'endeutament financer i un cost del deute massa elevat porten a què endeutar-se sigui contraproductiu.

Les pròpies limitacions de l'estudi descriptiu plantejat no ens permeten concloure que les empreses familiars tinguin accés al deute en millors condicions que les no familiars, encara que podem dir que les empreses familiars micro i petites de la mostra tenen més

deute financer a llarg termini, procedent de les entitats financeres, que pot indicar un més fàcil accés al crèdit.

Al analitzar les dades del deute a curt termini, s'observa que, a mesura que disminueix la grandària de l'empresa familiar, també es redueix el percentatge de recursos financers que obtenen dels creditors comercials, oscil·lant des d'un 33,36% de les grans empreses a tan sols un 2% de les microempreses. El que posa de manifest que aquestes últimes, tenen menys possibilitats de rebre finançament espontani o sense cost dels seus proveïdors, degut al seu menor volum de producció i venda. Això, unit al fet de que les empreses familiars limiten l'entrada de nous socis i per tant, de capital, fa que de mitjana, siguin empreses que necessàriament han d'acudir al finançament extern amb cost per tal de finançar la seva activitat, tot i que aquest fet perjudiqui, en el cas de les micro i petites empreses, a la rendibilitat que obtenen els seus socis o rendibilitat financerà.

### **Bibliografia:**

- Callado, F.; Cañizares, C.; Muñoz, M.D.; Utrero, N. i Xabadia A. (2008). "Situació i perspectives econòmiques de l'empresa familiar a Catalunya (I)". *Col·lecció d'estudis baròmetre de l'empresa familiar a Catalunya*. Vol III. Ed. Fundació Jaume Casademont.
- Dreux, D.R. (1992) "Financing family business: Alternatives to selling out or going public", *Family Business Review*, Vol 5(3), pp.233-237.
- Gallo, M.A. i Vilaseca, A. (1996). "Finance in family business" *The Family Business Review*, Vol.9(4), pp.387-401.
- Galve, C. i Salas, V. (2003). "La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados". Ed. Fundación BBVA.
- Guinjoan, M.; Murillo, C. i Pons, J. (2004). "L'empresa familiar a Catalunya: quantificació i característiques". *Col·lecció d'Estudis*. Ed. Generalitat de Catalunya. CIDEM. Barcelona.
- Instituto de Empresa Familiar (2011). "La empresa familiar". Accés en línia: <http://www.iefamiliar.com/web/es/ief.html>.
- Martín, A. i Crespi, R. (2012). "La financiación externa de las empresas familiares españolas y el impacto de la crisis: análisis comparado". *Estudios de la Càtedra Banca March de l'empresa familiar*. Accés en línia: [http://www.um.es/cef/joomla/index.php?option=com\\_remository&Itemid=201&func=fileinfo&id=1](http://www.um.es/cef/joomla/index.php?option=com_remository&Itemid=201&func=fileinfo&id=1).



## **Anàlisi del finançament de l'empresa familiar enfront a la no familiar**

**José L. Gallizo Larráz<sup>a,\*</sup> i Núria Vázquez Talavera**

<sup>a</sup> Director de la Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida

<sup>b</sup> Estudiant de la Càtedra d'Empresa familiar de la Universitat de Lleida

\* Correu de contacte: gallizo@aefern.udl.cat

Rebut 1 octubre 2013; revisat 8 novembre 2013; acceptat 15 desembre 2013

---

### **Resum**

Aquest treball presenta un anàlisi comparatiu de l'evolució de l'estructura econòmica i financera que presenten les empreses familiars (EF) i les empreses no familiars (EnF) des de l'any 2007 fins l'any 2011, amb una mostra d'empreses de Catalunya. La comparació d'aquests dos grups es basa amb dades dels estats financers extrets de la base de dades SABI. Aquesta mostra ha permès contrastar les hipòtesis establertes sobre el finançament de les mateixes i concloure que les EF presenten una estructura financera diferent a les EnF. Als seus balanços les EF reflecteixen un major nivell d'autofinançament que les EnF gràcies a la menor distribució de dividendes. A més, s'observa que les EF es financen amb un cost de capital aliè inferior al de les EnF. No existeix correlació entre la rendibilitat econòmica i l'endeutament en les EF, és a dir, les EF mantenen un endeutament estable en el temps independentment de la seva rendibilitat, mentre que en el cas de les EnF sí que hi ha correlació entre les dos variables, però aquesta és indirecta, de forma que les empreses més endeutades són les menys rentables, posant de manifest major dependència del capital aliè en les EnF que en les EF.

Classificació JEL: G32;M10.

Paraules Clau: Empresa familiar, estructura financera, rendibilitat.

---

### **1. Introducció.**

Hi ha una pregunta que sorgeix de forma recurrent quan es pretén analitzar les conseqüències de les crisis econòmiques sobre el teixit empresarial d'un territori:

**¿Estan les empreses de caràcter familiar millor proveïdes als seus balanços per a superar en millors condicions la crisi econòmica?**

El moment per a donar resposta a aquesta qüestió és oportú, estem immersos en un període de crisi i de dificultats de finançament de les empreses, que en diferents àmbits, com és el sector financer, hi ha interès per conèixer, i saber si veritablement existeixen diferències econòmico-financeres entre les empreses familiars (EF) i les empreses no familiars (EnF).

Pressuposem que hi ha diferències en la preferència de les seves fonts de finançament i que aquestes tenen a veure amb les finalitats que des de la seva creació tenen les unes i les altres. No és el mateix finançar una empresa amb el capital anònim d'una societat, que fer-ho mitjançant el patrimoni familiar. En un cas i un altre, els compromisos de remuneració al cabdal-propietat serà diferent.

Aquest treball comença amb un part introductòria on s'analitzen les principals característiques financeres que delimiten les empreses familiars de les empreses no familiars. Després determinem certs ratis financers, buscant diferències en rendibilitat, endeutament, etc. que ens ajudin a comprovar la diferent composició dels balanços que tenen les unes i les altres.

Seguidament formulem tres hipòtesis el contrast de les quals es pot deduir dels comptes anuals de les empreses. Aquestes estan referides als dividends repartits en tots dos tipus d'empreses, al cost de finançament, i a la relació entre rendibilitat econòmica i nivell d'endeutament de les empreses. Així presentem les diferències de caràcter financer més notables entre tots dos tipus d'empreses.

Finalment presentem els resultats, dels quals obtenim que les empreses que ostenten major autofinançament a causa de la menor distribució de dividends, són les EF, que a més, presenten un cost del capital aliè inferior al de les EnF. També hem comprovat que la rendibilitat i l'endeutament dels dos grups d'empreses analitzats evolucionaven de manera diferent. Es pot afirmar que en les EF no hi ha cap relació entre les dues variables i si hi ha una relació inversa en les EnF, posant de manifest major dependència d'aquestes últimes del finançament bancari.

Conèixer els resultats de l'anàlisi realitzada pot interessar a les entitats financeres i a les EF. A les primeres aportant-los més informació sobre el grup d'empreses on es situa el seu client als processos de concessió de crèdit i a les segones, permetent-los manejar nous arguments a favor d'una eventual sol·licitud de préstec.

## **2. Empresa familiar: característiques que la diferencien.**

Les empreses familiars han estat el motor de creixement econòmic a Catalunya. Aquestes entitats han tingut una importància de primer ordre en el procés de modernització econòmica des del principi de la industrialització, i han marcat la pauta de l'economia catalana fins als nostres dies (Guinjoan *et al.*, 2004). Actualment suposen el 70-75% de les empreses d'Espanya (Claver, 2008). A més, des del punt de vista de la competitivitat empresarial, se sap que les empreses familiars presenten avantatges sobre altres entitats de la mateixa activitat, com és l'estratègia empresarial a llarg termini, la preocupació pels treballadors, la implicació personal dels propietaris, i la lleialtat i confiança amb la resta d'agents econòmics (Martins *et al.*, 2008).

No existeix un concepte únic que defineixi l'empresa familiar, i cada autor recull les característiques que li semblen més interessants. En un intent d'aproximar-nos a la definició d'empresa familiar, hem cregut convenient considerar les següents:

L'empresa familiar és una organització en la qual la política i l'adreça estan subjectes a una influència significativa d'una o més unitats familiars a través de la propietat i en ocasions a través de la participació dels membres de familiars en la gestió (Corona, 2006).

Per tant, les empreses familiars es caracteritzen per què la família intervé com una estructura de govern, presentant per aquest motiu avantatges i inconvenients.

Entre els avantatges hi ha els de caràcter personal, la família pot posar en pràctica sistemes de premis i càstigs que no són factibles en altres institucions; facilita que les conductes aprofitables siguin detectades ràpidament i la lleialtat a la família constitueix una norma de conducta. També presenta desavantatges, com són els conflictes que passen des de la família a l'empresa. Quan sorgeixen conflictes entre pares i fills o entre membres familiars, poques vegades es pot evitar que aquests es traslladin a l'àmbit de l'empresa, de manera que els vincles parentals es converteixen en desavantatges per a l'activitat mercantil.

Un altre inconvenient és que el talent i les habilitats dins de la seu familiar és alguna cosa limitat, i moltes vegades és difícil trobar algun familiar amb els recursos necessaris per dur a terme algun tipus d'activitat. D'aquesta forma, la família s'ha d'obrir a l'exterior o concentrar-se en activitats que exigeixin coneixements més generals. Quan una família té escassos recursos, li costarà disposar del capital necessari per dur a terme elevades inversions. Per tant, el creixement resultarà de vegades incompatible amb el manteniment del govern familiar.

Des de la perspectiva financera, les empreses familiars segueixen una jerarquia de preferències de finançament, tal com ho corroboren diferents estudis empírics: primer prefereixen l'autofinançament, posteriorment l'endeutament bancari i en últim lloc les ampliacions de capital. Per això, un dels principals problemes als quals s'enfronten les empreses familiars és el d'aconseguir augmentar el creixement sense perdre el control, situacions de vegades complicades perquè necessiten finançament extern per créixer. La concentració de la propietat a la família ajudarà al manteniment del control i, per tant, explicarà el comportament financer d'aquest tipus d'empreses (Navarrete, 2012). En resum, amb la finalitat de poder mantenir el control de l'empresa en el si de la família, les empreses preferiran el finançament extern a llarg termini, abans que augmentar el capital.

### **3. Mostra d'empreses.**

#### **3.1. Disseny de la mostra i criteris de selecció.**

La selecció de la mostra d'EF i d'EnF per dur a terme l'estudi s'ha realitzat a través dels següents criteris:

- Àmbit geogràfic de Catalunya.
- Empreses PIMES, limitant la recerca a un rang de treballadors d'entre 50 i 250 per empresa i com a mínim una xifra d'ingressos d'explotació igual o superior a 75.000 €.

- S'han considerat únicament aquelles empreses que presentaven dades a tots els anys de la mostra.
- Període d'estudi, anys: 2007 a 2011.
- Forma jurídica: Societats Anònimes o Societats Limitades.

A partir d'aquests criteris, la base de dades va proporcionar un conjunt de 210 empreses. No obstant això, després de descartar empreses familiars per no complir totes els requisits fixats, vam obtenir una mostra de 20 empreses familiars i 20 empreses no familiars.

Per assegurar-nos que les empreses eren d'un o un altre tipus, vam fer una cerca selectiva empresa per empresa a partir de la mostra inicial. Revisant les pàgines web i la informació que aportaven en els seus informes anuals, distingim les empreses familiars a partir de les característiques que presentaven i si ho continuaven sent. A més, les classifiquem segons el sector d'activitat al com pertanyia cada empresa.

Per dur a terme la cerca de les empreses no familiars, es va seguir el mateix criteri. Posteriorment, inserim la informació comptable de totes les empreses en un document Excel, per dur a terme els càlculs que conduiran a l'acceptació o negació de les hipòtesis.

Per interpretar adequadament aquest treball s'ha de tenir en compte que les dades utilitzades no constitueixen una mostra estadísticament significativa, i per tant, els resultats no són vàlids per a fer-se extensius a un àmbit més ampli. El treball s'ha d'entendre com una limitada aproximació que pot orientar a persones interessades en el desenvolupament de futurs treballs sobre el mateix tema.

### 3.2. Llistat d'empreses seleccionades.

La següent taula és la relació d'empreses de la mostra, separant las empreses familiars de las empreses no familiars:

Taula 1. Llistat d'empreses familiars i no familiars de la mostra.

<b>EMPRESES FAMILIARS</b>	<b>EMPRESES NO FAMILIARS</b>
1. Carnicas Toni Josep S.L	1. Abertis infraestructuras S.A
2. Carnicas Solà S.A	2. Piensos del Segre S.A
3. Vall Companys S.A.	3. Du pont Iberica SL
4. Comercial Gallo S.A	4. Gutser S.A
5. Petromiralles	5. Hierros del Mediterraneo S.A
6. Comercial Química Massó S.A.	6. Indukern S.A
7. Cultivar S.A	7. Ehlis S.A
8. F Faiges S.L	8. Inmobiliaria Colonial S.A
9. Hermanos Fernandez Lopez S.A	9. La Farga Lacambra S.A
10. Indcre S.A	10. Laboratorios Ordesa S.L

<b>11. Lipidos Santiga S.A</b>	<b>11. Lundbeck España S.A</b>
<b>12. Andres Pintaluba S.A</b>	<b>12. Manipulados del Ter S.A</b>
<b>13. Garcia Munté Energia S.L</b>	<b>13. Marina Bcn Distribucions S.A</b>
<b>14. Benito Arno e Hijos S.A</b>	<b>14. Meroil S.A</b>
<b>15. Leridana de Piensos S.A</b>	<b>15. Harinera vilafranquina S.A</b>
<b>16. Sertrans Catalunya S.A</b>	<b>16. Panini España S.A</b>
<b>17. Sedatex S.A</b>	<b>17. Silvalac S.A</b>
<b>18. Viuda de Lauro Clariana S.L</b>	<b>18. Bargosa S.A</b>
<b>19. Vandemoortele Iberica S.A</b>	<b>19. Barcelonesa de Metales S.A</b>

Font: Base de dades Sabi

#### 4. Anàlisi d'ambdós grups d'Empreses.

Amb la finalitat d'obtenir diferències i similituds entre els grups d'EF i EnF respecte a les seves magnituds financeres, realitzem un càlcul dels ratis d'estructura.

- Rati de garantia: Actiu Total / Passiu Exigible

Taula 2. Evolució del rati de garantia dels 5 anys analitzats, dels dos tipus d'empreses.

	2011	2010	2009	2008	2007	Global:
<b>Empreses familiars:</b>	1,762	1,799	1,927	1,899	1,875	1,852
<b>Empreses no familiars:</b>	1,673	1,559	1,560	1,491	1,462	1,549

A la Taula 2 podem veure que en tots els anys, el valor del rati de garantia, indicador de la 'distància a la fallida' ha estat major que 1,45. Aquest rati indica que com més gran sigui el seu resultat, major és la capacitat de l'empresa a complir els compromisos financers, de manera que un resultat proper a 2, dona seguretat que els creditors cobraran els seus deutes. Les EF, presenten un valor superior a 1,76 en tots els anys, indicant un bon nivell de garantia, mentre que les EnF, durant els dos primers anys analitzats presenten un valor inferior a 1,5. Per tant es pot afirmar que, en tot el període, les EnF tenen major dependència de creditors externs que les EF, la qual cosa coincideix amb la teoria comentada en el punt anterior.

- Rati de Cobertura: (Patrimoni Net + Passiu no corrent)/Actiu no corrent

Taula 3. Evolució del rati de cobertura dels 5 anys analitzats, dels dos tipus d'Empreses.

	2011	2010	2009	2008	2007	Global:
<b>Empreses familiars:</b>	1,632	1,650	1,562	1,659	1,770	1,655
<b>Empreses no familiars:</b>	1,846	1,583	1,552	1,640	1,643	1,653

El rati de cobertura ens indica com financen les empreses l'immobilitzat. Un adequat finançament es dona quan els recursos permanents del numerador cobreix el total d'actius no corrents del denominador, per tant, perquè aquesta cobertura fos just del 100% de recursos permanents, el resultat del rati hauria de ser la unitat.

De la Taula 3 deduïm que per a aquest rati no es pot obtenir una conclusió que distingeixi el comportament de les empreses de la mostra. Sabent que les EF financen els seus actius fixos preferentment amb deute a llarg termini i les EnF, ho fan amb ampliacions de capital, en trobar-se tots dos conceptes en el numerador del rati, el resultat final no llança diferències destacables entre tots dos grups d'empreses. Durant els cinc anys analitzats la mostra d'EF presenta un rati de cobertura superior a 1,5 fet indicatiu que les EF de la mostra financen folgadamente el seu actiu no corrent i a més cobreixen un marge del seu actiu corrent (Taula 3). D'aquesta forma es dedueix que el fons de maniobra és positiu, i que en general, les EF de la mostra no presenten en el període examinat problemes de liquidesa. Pel seu costat, les EnF tenen un rati de cobertura amb valors similars al de les empreses familiars, ja que durant el període analitzat el rati és superior a 1,5.

Així, podem deduir que els dos grups d'empreses de la mostra presenten un rati de cobertura correcte, i, per tant, financen amb recursos estables la totalitat de la seva estructura fixa i una part de l'actiu corrent.

- Rati de liquiditat: Actiu corrent/passiu corrent

Taula 4. Evolució del rati de liquiditat dels 5 anys analitzats en els dos tipus d'Empreses.

	2011	2010	2009	2008	2007	Global:
<b>Empreses familiars:</b>	1,498	1,497	1,505	1,479	1,519	1,500
<b>Empreses no familiars:</b>	1,530	1,481	1,489	1,643	1,287	1,486

A la Taula 4, es veu com el rati de liquiditat dels dos tipus d'empreses presenten un valor adequat, ja que en gairebé tots els anys, el rati presenta un valor d'un 1,5. Les empreses familiars presenten un rati de liquiditat estable en tots els anys analitzats, sent els valors propers a 1,5, valor mínim perquè el rati indiqui que les empreses no tenen problemes de solvència a curt termini, la qual cosa informa que l'actiu corrent pot finançar sense dificultats el passiu corrent.

En el cas de les EnF, tenen un valor més baix durant l'any 2007, concretament d'un 1,3, indicant menor disponibilitat de liquiditat a curt termini. El valor s'incrementa l'any següent, i posteriorment es manté. Per tant, referent a liquiditat, les EF de la nostra mostra presenten major estabilitat gestionant la seva capital corrent i planificant millor les seves relacions amb deutors i creditors que les EnF.

- Rati d'endeutament: Passiu exigible/ Patrimoni Net

Taula 5. Evolució del rati d'endeutament en los dos tipus d'Empreses.

	2011	2010	2009	2008	2007	Global:
<b>Empreses familiars:</b>	1,989	2,233	2,108	2,073	2,347	2,132
<b>Empreses no familiars:</b>	2,047	2,130	3,625	2,661	2,684	2,629

El rati d'endeutament informa de la relació existent entre recursos aliens i recursos propis. En la Taula 5 pot veure's un elevat endeutament en els 2 grups d'empreses, amb valors entorn de 2, o fins i tot molt superiors a 2.

En el cas de les EF, el valor del rati és superior a 2, indicant un volum de deutes excessiu. No obstant això, durant l'últim període el rati baixa fins a un valor per sota de 2, però encara així es considera un elevat volum de deutes. D'aquesta forma podem esmentar que una gran part dels recursos financers que tenen les empreses familiars provenen de deutes financers, i aquests són superiors als recursos propis de la propietat de l'empresa.

En el cas de les EnF, succeeix alguna cosa semblant, doncs el rati d'endeutament és igual o superior a 2 en tots els anys analitzats, la qual cosa indica que les EnF estan molt endeutades. És destacable que en 2009 el volum de deute és molt elevat en el grup de EnF per l'impacte de la crisi en les empreses de la mostra relacionades amb el sector de la construcció, on l'enorme descens de vendes va provocar el impagament dels seus compromisos financers augmentant el seu passiu.

Comparant l'endeutament global dels dos tipus d'empreses, podem observar com les EnF presenten un valor més elevat enfront de les EF. Aquest major endeutament, indica un elevat risc per a les empreses. No obstant això, caldrà comparar aquest rati amb la rendibilitat financera de l'empresa, per comprovar si les empreses analitzades, per molt deute que tinguin, se'ls suposa una oportunitat pel fet de tenir un efecte palanquejament positiu.

El nostre resultat aquesta d'acord amb estudis que han demostrat que les EF presenten un menor rati d'endeutament. Aquesta política financera especialment prudent pot ser explicada per dos factors: el manteniment del control per part de la família, i la baixa diversificació de les inversions dels accionistes (Navarrete, 2012).

### **5. Com es financen les empreses familiars? Contrast d'hipòtesis.**

A causa de les seves pròpies característiques, les empreses familiars es financen de forma preferent amb beneficis no distribuïts, més que amb endeutament extern o amb l'entrada de nous accionistes. L'origen d'aquesta preferència cal buscar-ho en el temor de la família a perdre el control de l'empresa quan no es pot fer front al deute o quan entren a formar part del capital nous accionistes, Barton i Matthews (1989). Sobre aquesta base, hem plantejat una sèrie d'hipòtesis per analitzar les característiques del finançament de les EF i les EnF, i comprovar si existeixen diferències entre tots dos tipus d'empreses.

## Primera hipòtesis.

### **H1: Una empresa familiar reparteix menys dividendes que una empresa no familiar.**

Aquesta hipòtesi es justifica perquè les EF prefereixen la reinversió dels beneficis a causa de l'aversion a l'endeutament que demostren molts empresaris familiars.

Segons l'estudi realitzat per l'Institut de l'Empresa Familiar (IEF), la reinversió de beneficis és el principal mitjà de finançament en les EF. A més, aquestes empreses, es caracteritzen per polítiques de repartiment de dividendes restrictives i per la reticència a la incorporació de socis externs al grup familiar al capital. Aquesta falta de distribució de beneficis, no és neutral quant a les seves conseqüències, si no que de vegades es manifesta com una font de conflictes entre els accionistes actius que dirigeixen l'empresa, que poguessin estar ben remunerats i els accionistes passius que exigeixen dividendes, i que si no els obtenen voldran vendre les seves accions.

Per procedir al càlcul dels dividendes de les empreses i comprovar si la hipòtesi es compleix, hem extret el resultat de l'exercici i les reserves dels balanços de les empreses. D'aquesta forma, obtenim que la diferència que es produeix entre ambdues comptes són els dividendes que reparteixen les empreses.

Realitzant un sumatori de tots els dividendes de les empreses familiars i de les no familiars, per separat i per exercicis econòmics, s'ha extret la següent informació:

Taula 6. Evolució dels dividendes en las Empreses familiars (milions de €).

	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Sumatorio dividendes:	11.883.356	17.535.251	8.556.859	25.043.857

Taula 7. Evolució dels dividendes en les Empreses no familiars (milions de €).

	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Sumatorio de dividendes:	31.109.529	35.496.561	49.525.746	38.639.341

A partir d'aquí, obtenim el percentatge de dividendes repartits cada any als dos tipus de classificació d'empresa:

Taula 8. Evolució dels dividendes en les Empreses familiars en percentatge sobre el resultat.

	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
<b>% dividendes repartits:</b>	5,46%	8,05%	3,93%	11,50%



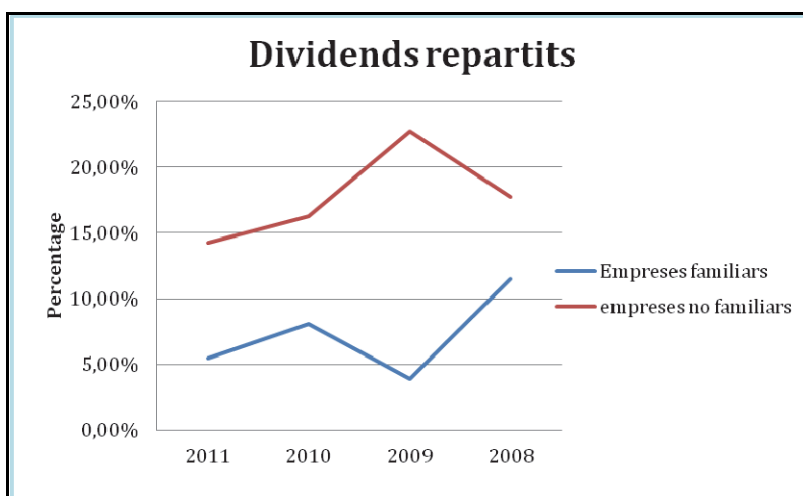
Taula 9. Evolució dels dividendes en les Empreses no familiars en percentatge sobre el resultat.

	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
<b>% dividendes repartits:</b>	14,28%	16,30%	22,74%	17,74%

Mitjançant aquesta informació, podem veure que les eEF presenten un menor percentatge de repartiment de dividendes enfront de les EnF, la qual cosa suposa que les EF donen preferència al finançament propi. Certament, l'EF presenta una jerarquia pròpia respecte a les seves preferències de finançament, mostrant un seguiment de polítiques de repartiment de dividendes més restrictives, que fomenten la retenció de beneficis a favor d'una major autonomia financera. Aquesta evidència coincideix amb altres treballs, com el recent de Monreal i Sánchez, 2012.

Per observar les diferències de repartiment de dividendes entre EF i EnF, hem calculat un percentatge global dels 4 anys, i obtingut el següent gràfic:

Figura 1. Dividendes distribuïts de les EF i EnF.



A la Figura 1, pot veure's com existeix una diferència important referent a la distribució de dividendes en els dos tipus d'empreses. Concretament existeix una diferència de 10,54 punts percentuals. Pot veure's que durant 2009, el segon any de crisi econòmica, on les EF reparteixen el menor import de dividendes als seus accionistes, i les EnF realitzen just el contrari, la major part dels seus beneficis ho destinen a dividendes. A partir de 2009 la situació canvia, doncs les empreses no familiars no reparteixen tants dividendes, no obstant això, reparteixen en un percentatge major respecte a les EF durant els quatre anys.

Veiem que la hipòtesi es compleix, doncs les EF presenten un menor percentatge de repartiment de dividendes que les EnF en tots els anys analitzats. A més, el percentatge global presenta una diferència de 10,54 punts percentuals referent a la distribució de dividendes.

D'aquesta forma, podem corroborar com la EF en general, duu a terme la pràctica de conservadorisme financer, o preeminència de l'autofinançament, és a dir una política de dividends restringida

## Segona hipòtesis.

### H2: Existeix correlació directa entre la rendibilitat econòmica i l'endeutament.

Suposem que tant a les EF com a les EnF, l'endeutament va unit a la rendibilitat de l'empresa, de manera que el capital aliè amb cost de finançament, ajuda a incrementar les inversions de l'empresa i aquestes a augmentar la producció i la xifra de negocis. Creiem que en aquesta relació no haurien d'existir diferències entre EF i EnF, ja que en tots dos casos, l'import de deute bancari invertit en l'empresa, suposem que serveix per obtenir una rendibilitat del capital aliè major que el seu cost financer.

Per conèixer si la hipòtesi formulada és certa farem una anàlisi de la correlació separant EF d'EnF, si existeix correlació entre la rendibilitat econòmica i l'endeutament, programarem mitjançant el programa informàtic R-Commander.

Hem introduït dos fulls de càlcul, una per obtenir la hipòtesi de les EF, i l'altra per les EnF, així podrem analitzar si en aquest àmbit realment existeix diferències entre tots dos tipus d'empreses. En els fulls de càlcul s'ha col·locat la rendibilitat econòmica i l'endeutament de cada grup d'empreses.

Rendibilitat Econòmica: \*BAIT / Total Actiu

Endeutament: Total deute bancari / Fons propis

Així, es va dur a terme el càlcul per a totes les empreses, i es va realitzar un sumatori dels 5 anys analitzats, per obtenir una mitjana de les empreses durant cada exercici analitzat. Posteriorment, aquests dos \*excels es van introduir al programa informàtic R-Commander, i va sortir el següent resultat:

Taula 10. Coeficients de correlació entre endeutament i la rendibilitat econòmica en las EF.

	Endeutament	Rendibilitat Econòmica
Endeutament	1,000000	-0,2350792
Rendibilitat Econòmica	-0,2350792	1,000000

La matriu ens indica que els coeficients de correlació no són propers a 1, sinó més aviat al contrari, són propers a 0, indicant que el grau de relació lineal entre tots dos variables és pràcticament nul. A més, el coeficient de correlació és inferior a 0, indicant que podria existir cert grau de relació indirecta entre les dues variables.

Amb la matriu de correlacions, només hem analitzat aquests coeficients d'una forma descriptiva, però volem saber si existeix o no una relació estadísticament significativa entre tots dos variables.

És per aquest motiu que hem procedit a calcular el Test de Correlació de Pearson, per saber si els valors mostrals dels coeficients són capaços o no de demostrar que els

coeficients de correlació són significativament diferents de 0 i, per tant, indiquen que existeix algun tipus de relació lineal.

Pearson's product-moment correlation

data: Datos\$Endeutament and Datos\$Rendibilitat.Econòmica

t = -0.4189, df = 3, p-value = 0.7035

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:

-0.9254127 0.8165395

sample estimates:

cor

-0.2350792

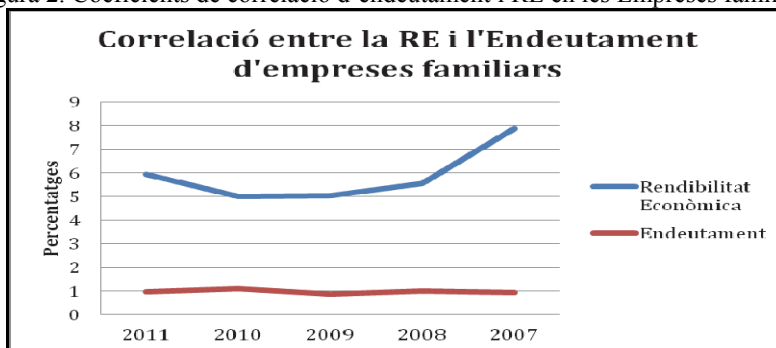
Amb aquests resultats, podem dir que es rebutja la hipòtesi formulada al principi, no existeix correlació entre la rendibilitat econòmica i l'endeutament de les EF, és a dir, no existeix dependència lineal entre les variables.

A part de l'estudi realitzat, hem volgut obtenir evidència de la hipòtesi formulada, és a dir, si existeix correlació entre l'endeutament i la rendibilitat econòmica, mitjançant els percentatges calculats de les dues variables i també a través d'un gràfic explicatiu d'aquests percentatges:

Taula 11. Coeficients de correlació d'endeutament i RE en las Empresas familiars.

Anys	Rendibilitat Econòmica	Endeutament
2011	5,962	0,98
2010	5,01	1,104
2009	5,036	0,867
2008	5,548	1,004
2007	7,887	0,942

Figura 2. Coeficients de correlació d'endeutament i RE en les Empresas familiars.



Observant els percentatges i la gràfica comparativa d'ambdues variables, podem afirmar que no existeix correlació entre la rendibilitat econòmica i l'endeutament, de la mostra

analitzada. Per tant, les EF no incrementen els recursos aliens per molt que variï la seva rendibilitat econòmica.

Les empreses familiars han mantingut el deute bastant estable durant els anys analitzats, oscil·lant entorn el 1%. No obstant això, la rendibilitat econòmica ha sofert un descens important durant el període 2007-2008, concretament d'un 2,3%. Per tant, finalment rebutjaríem la hipòtesi formulada inicialment, en les empreses familiars analitzades no existeix correlació entre la seva rendibilitat econòmica i l'endeutament.

Hem seguit el mateix procediment per a les EnF. A partir de la introducció de dades al programa R-Comander, hem pogut calcular el coeficient de correlació entre ambdues variables mitjançant una matriu de correlacions, és la següent:

Taula. 12. Coeficients de correlació entre endeutament i la rendibilitat econòmica en les EnF.

	Endeutament	Rendibilitat Econòmica
Endeutament	1,000000	-0,7443518
Rendibilitat Econòmica	-0,7443518	1,000000

Podem observar com el coeficient de correlació és proper a 1, la qual cosa indica que existeix un elevat grau de relació lineal entre les variables. A més, el coeficient és negatiu, sent d'aquesta forma la relació lineal negativa i inversa entre la rendibilitat econòmica i l'endeutament.

No obstant això, que un model present uns elevats coeficients de correlació pot ser indicatiu que el model proposat presenta multicolinealitat, és a dir, que les dues variables comparteixin informació. Per tant, podem dir que hi ha probabilitats que existeixi correlació entre les variables.

Hem analitzat si les dues variables presenten autocorrelació, ja que un model amb multicolinealitat no és un model fiable, doncs no podem afirmar del tot si existeix correlació. És a dir, un model amb autocorrelació és aquell en el qual els termes de perturbació estan correlacionats entre si, és a dir, existeix dependència entre les variables. És per aquest motiu que hem volgut analitzar si el model presenta autocorrelació, i que la multicolinealitat no impedeixi la correcta interpretació de la correlació entre aquestes. El càlcul és el següent:

Durbin-Watson test

data: Rentabilidad económica – Endeudamiento

DW = 2.3203, p-value = 0.5806

Alternative hypothesis: trae autocorrelation is greater than 0

Mitjançant el Test de Durbin-Watson podem observar el valor del p-value. D'aquest valor es deriven dues hipòtesis:

- H0: no autocorrelació AR (1)
- HA: autocorrelació AR (1)

Si el valor del p-value és inferior a 0,05, es rebutjaria la hipòtesi nul·la i, existiria autocorrelació. En aquest cas, el p-value és  $0,5806 > 0,05$ , per tant acceptem la hipòtesi nul·la, no existeix autocorrelació AR (1).

D'aquesta forma, podem dir que al no existir autocorrelació, el model no presenta símptomes de multicolinealitat. Per tant, la dependència lineal proposta en el primer càlcul podria existir. No obstant això, amb la matriu de correlacions tampoc podem obtenir evidència que existeixi una relació estadísticament significativa entre ambdues variables. És per aquest motiu, que s'ha procedit a calcular el Test de Correlació de Pearson en les empreses no familiars:

```
Pearson's product-moment correlation
data: Datos$Endeutament and Datos$Rendibilitat.Econòmica
t = -1.9306, df = 3, p-value = 0.1491
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
-0.9818325 0.4017516
sample estimates:
cor
-0.7443518
```

Al Test de Correlació hem de fixar amb el valor del p-value, i amb les hipòtesis que es deriven d'aquest valor:

- $H_0$ : coeficients de correlació = 0
- $H_A$ : coeficients de correlació  $\neq 0$

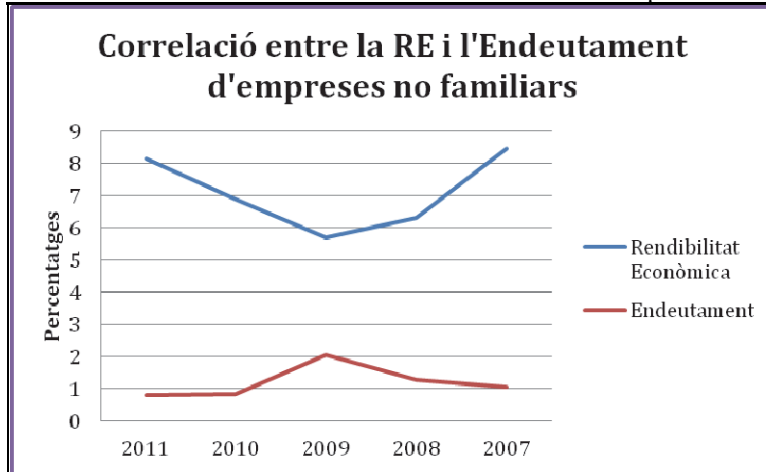
Si el valor del p-value és inferior a 0,05, es rebutjaria la hipòtesi nul·la i, per tant, els coeficients de correlació serien diferents a 0, indicant que les dues variables presenten correlació. En aquest cas, el p-value és  $0,1491 > 0,05$ , per tant hem d'acceptar la hipòtesi nul·la, els coeficients de correlació són iguals a 0, indicant que no hem trobat indicis que existeixi una relació estadísticament significativa entre l'endeutament i la rendibilitat econòmica de les empreses familiars, durant els cinc anys analitzats.

A través d'aquest test, i el càlcul realitzat inicialment dels coeficients de correlació, no podem obtenir una evidència clara del resultat de la hipòtesi. Vegem la Figura 3 per si ens pot llançar una mica de llum sobre aquesta relació

Taula 13. Coeficients de correlació d'endeutament i RE en les Empreses no familiars.

Anys	Rendibilitat Econòmica	Endeutament
2011	8,157	0,800
2010	6,882	0,830
2009	5,691	2,061
2008	6,312	1,300
2007	8,464	1,061

Figura 3. Coeficients de correlació d'endeutament i RE en les Empreses familiars.



Els anteriors càlculs evidencien la correlació existent entre la rendibilitat econòmica i l'endeutament en el conjunt de EnF. No obstant això, la correlació que presenten les variables és de caràcter indirecte, fet que s'observa durant els 5 anys analitzats, doncs com més gran rendibilitat econòmica han tingut les EnF, menys endeutament bancari han necessitat i viceversa, quan augmenta l'endeutament, disminueix la rendibilitat. A més, aquest tipus d'empreses ha augmentat en major percentatge el seu deute a partir de la crisi econòmica, moment en el qual van sofrir una reducció en els seus ingressos i, per tant, les empreses tenien una menor rendibilitat econòmica.

Per tant, podem acceptar la hipòtesi formulada inicialment: existeix correlació entre la rendibilitat econòmica i l'endeutament en les empreses no familiars, les dues variables estan relacionades entre si, però estan relacionades indirectament, tal com ens afirmaven els coeficients de correlació.

### Tercera hipòtesis:

**H3: Una empresa no familiar presenta un major cost de finançament que una empresa familiar.**

Mitjançant aquesta hipòtesi, es pretén provar si les EF i les EnF tenen condicions similars quan una entitat financera els concedeix un préstec i, per tant, si presenten un cost de capital aliè similar, o no.

Hem realitzat el càlcul d'aquest cost relacionant la despesa financera de l'exercici amb el muntant de deute bancari que figura en el balanç, és a dir, passius amb cost:

$$\text{Despeses financeres} / \text{Deutes bancaris}$$

A partir del càlcul del cost del capital aliè de cada empresa, s'ha realitzat un sumatori d'aquest cost a partir dels 5 anys analitzats en els dos grups d'empreses, per obtenir el percentatge de cost de capital total que utilitza cada tipus. En les Taules 14 i 15

s'observa que la hipòtesi es compleix, doncs les empreses familiars presenten un menor cost de finançament que les empreses no familiars:

Taula 14. Evolució del cost de finançament en les Empreses familiars.

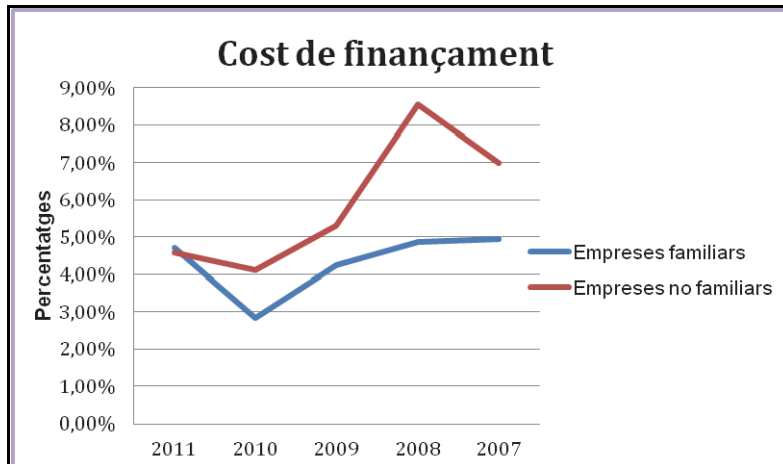
	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
% cost de capital aliè	4,83%	2,98%	4,25%	4,87%	4,95%

Taula 15. Evolució del cost de finançament en las Empreses no familiars.

	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
% cost de capital aliè	4,59%	4,12%	5,30%	8,56%	6,99%

Mitjançant aquests percentatges, podem observar que les EnF presenten un major cost del deute bancari enfront de les EF durant tot el període, però més encara, en els primers anys analitzats on s'observa una diferència de més de dos punts percentuals entre tots dos grups, sent les EnF les que presenten un major cost de finançament. Aquests resultats corroboren la suposició que les EF reben millor tracte en les entitats financeres en la fixació de condicions d'un préstec. Característiques com l'estabilitat del negoci que passa d'una generació a una altra, reinversió de beneficis, conservadorisme, garantia personal, etc, són trets que permeten oferir un suplement de solvència i de compliment de les obligacions financeres en les EF, que finalment es plasma en un menor cost del capital.

Figura 4. Evolució del cost de finançament de les EF i de les EnF.



En la Figura 4 s'observa que les EnF presenten un major cost del capital enfront de les EF, encara que en l'últim any analitzat són les empreses no familiars les que tenen un menor percentatge de cost de finançament. No obstant això, la Figura 4 proporciona evidència com per afirmar que l'interès que se'ls cobra a les EnF és superior al de les EF, doncs aquestes últimes presenten un percentatge d'un 4% durant els anys analitzats, el qual disminueix significativament al 2010 fins a un 2%. En canvi, les empreses no familiars han arribat a tenir un percentatge d'un 8%, i ser el mínim un 4,5%.

A través dels percentatges anuals del cost de finançament i la gràfica comparativa, hem obtingut l'evidència que les EF presenten un menor cost de capital que les EnF. Hem calculat un percentatge global del cost de finançament per poder obtenir la certesa de si la hipòtesi formulada inicialment es compleix.

Taula 16. Mitjana del cost de capital aliè dels 5 anys segons tipus d'empresa.

<b>Empreses familiars</b>	<b>Empreses no familiars</b>
4,376%	5,912%

A partir d'aquest percentatge, podem observar com existeix una elevada diferència entre tots dos tipus d'empreses referent al cost de capital aliè, doncs la diferència és d'un 1,5%.

Les empreses no familiars analitzades presenten un major cost de finançament enfront de les empreses familiars pel que es compleix la hipòtesi formulada. D'aquesta forma, aquest tipus d'empreses presenten menors despeses financeres relatiu en comparació a les EnF. No obstant això, aquest fet no significa que l'empresa familiar present un menor deute bancari, simplement que el cost de finançar els diners són menors.

A través de la Teoria de l'Agència i la Teoria de la Jerarquia Financera, podem arribar a entendre millor aquest comportament financer que presenta l'empresa familiar. La teoria de la Jerarquia Financera explica que no hi ha diferències entre una empresa familiar o una no familiar referent al grau d'endeutament, ja que els propietaris d'una empresa familiar preferiran el deute bancari a un finançament mitjançant accions, per evitar la pèrdua de control sobre l'empresa.

En canvi, la Teoria de l'Agència explica una relació inversa entre el cost del deute i el caràcter familiar de les empreses. Per a les entitats financeres les empreses familiars presenten menors conflictes d'interessos en coincidir la figura de propietari i gerent. Aquesta menor asimetria implica menors costos d'agència, és a dir, uns menors costos de supervisió i de control per a les entitats financeres, que s'hauria de traduir en un menor cost de finançament i fins i tot, una major facilitat d'accés al crèdit bancari (Larrán *et al.*, 2010).

Sobre la base d'aquestes teories podem trobar una explicació a la hipòtesi formulada, doncs la Teoria de l'Agència ens indica que existeix un menor cost de finançament per l'EF. A més, cal esmentar que les EF tenen major autofinançament que una EnF, facilitant d'aquesta forma l'accés creditici, doncs un banc preferirà donar crèdit a una empresa amb major volum de fons propis. D'aquesta forma podrà donar el crèdit a un interès més baix, doncs el banc tindrà una garantia adicional sobre els diners que presta.

## **6. Comentaris sobre els resultats obtinguts.**

Mitjançant les tres hipòtesis formulades en la nostra anàlisi, hem pogut examinar el comportament financer de tots dos tipus d'empreses, i les diferències que s'observen en el seu finançament.



Respecte a la hipòtesi dels dividendes s'observa clarament que les empreses familiars reparteixen un 10% menys de dividendes que les empreses de caire no familiar, duent a terme les empreses familiars un major autofinançament que les empreses no familiars, això és perquè les empreses familiars tenen el desig de mantenir la propietat i el control de l'empresa limitat a un grup de persones que comparteixen llaços familiars, i que el control es transfereixi a la següent generació (Galve i Salas, 2011). A pesar que no s'ha pogut contrastar aquesta hipòtesi amb cap altre estudi realitzat, si s'ha pogut veure en alguns treballs que les EF són propenses a realitzar un menor repartiment de dividendes, doncs el finançament intern és l'origen de fons propietaris. No obstant això, si l'autofinançament és insuficient per dur a terme la inversió, es recorre a l'endeutament abans de dur a terme una ampliació de capital. Aquest fet també es pot observar, doncs les empreses familiars presenten un elevat endeutament, encara que amb un efecte palanquejament financer, tenint una mínima distribució de dividendes comparant-ho amb les empreses no familiars.

A través de la hipòtesi que analitza la correlació entre la rendibilitat econòmica i l'endeutament, s'ha pogut observar com les empreses familiars no presenten aquesta correlació entre variables, doncs aquestes empreses mantenen un endeutament molt semblat durant tots els anys analitzats, indiferentment de la rendibilitat econòmica que aconsegueixin. En canvi, les empreses no familiars si que presenten correlació entre les variables analitzades, i a més presenta una relació indirecta, doncs a menys rendibilitat econòmica més endeutament, i a l'inrevés. Podríem dir que a les empreses familiars els beneficia la pràctica de retenir dividendes i autofinançar-se, doncs s'ha pogut observar que mantenen el mateix nivell d'endeutament en tot el període analitzat. No han de recórrer al endeutament bancari en cas de presentar un menor benefici, a més, amb un patrimoni net suficient per mantenir una posició estable i no recórrer al capital aliè. La rendibilitat és un dels principals objectius de les empreses familiars, doncs així poden atendre bé als clients, i donar seguretat econòmica als familiars i al personal no familiar empleat de l'empresa. Diversos estudis esmenten que les empreses familiars presenten una menor competitivitat, i a conseqüència d'això una menor rendibilitat (Amat, 2006).

Aquest fet ho podem observar en els percentatges anteriorment calculats de la rendibilitat econòmica, doncs el percentatge de rendibilitat és superior en les empreses no familiars enfront de les EF. Per tant, les EnF presenten una millor posició en aquest aspecte. No obstant això, les empreses familiars no tenen perquè ser menys competitives i presentar uns resultats inferiors als de les EnF, via rendibilitat, doncs un estudi indica que no es pot deduir que els resultats de l'empresa familiar siguin inferiors als de l'empresa no familiar (Amat, 2006). Si contrastem aquesta afirmació amb els resultats obtinguts en l'estudi, podem veure com les EF, amb menor rendibilitat, no presenten cap correlació amb l'endeutament, i l'efecte palanquejament que obtenen del finançament aliè és positiu en gairebé tots els anys.

Finalment, a través de la hipòtesi del cost de finançament del capital aliè, hem pogut observar com les empreses familiars també tenen avantatge en el terreny bancari, doncs ostenten un menor cost de finançament, amb menor import relatiu de despeses financeres. Existeixen evidències que demostren la relació positiva entre el compromís personal i l'obtenció de crèdit. És a dir, els proveïdors financers basen les seves decisions conforme a la valoració de la capacitat d'endeutament dels propietaris de les empreses, més que de la pròpia empresa en si. D'aquesta forma, la concessió al crèdit d'empreses familiars sol estar subjecta a la formalització d'aval personals que serveixen

com a garantia per tornar els crèdits (Navarrete, 2012). Així doncs, podem obtenir la certesa que l'empresa familiar obté el nivell de finançament necessari a un menor cost.

D'aquesta forma, obtenim la conclusió que les empreses familiars presenten una major acurada forma de finançar-se que les empreses no familiars, via la menor distribució de dividendes i gràcies a tenir unes menors despeses financeres que les empreses no familiars. A més, també podem esmentar que les empreses familiars es caracteritzen pel seu conservadorisme financer, fet que podem observar a través de la hipòtesi del repartiment de dividendes.

A través de les dues últimes hipòtesis formulades, podem extreure la conclusió de que els resulta positiu a les empreses analitzades endeutar-se, és a dir, amb un efecte palanquejament positiu. Aquesta conclusió l'extraurem comparant la rendibilitat econòmica dels dos tipus d'empresa i el seu cost de capital aliè:

Taula 17. Comparació de la rendibilitat econòmica, l'endeutament en les EF, i efecte palanquejament.

<b>Empreses familiars:</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
Rend. Econòmica:	5,962 %	5,010 %	5,036 %	5,548 %	7,884 %
Cost de capital aliè:	4,93 %	2,98 %	4,25 %	4,87 %	4,95 %
Efecte palanquejament:	RE>CPA	RE>CPA	RE>CPA	RE>CPA	RE>CPA

Taula 18. Comparació de la rendibilitat econòmica, l'endeutament en les EnF, i efecte palanquejament.

<b>Empreses no familiars:</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
Rent. Econòmica:	8,157 %	6,882 %	5,691 %	6,312 %	8,464 %
Cost de capital aliè:	4,59 %	4,12 %	5,30%	8,56%	6,99%
Efecte palanquejament:	RE>CPA	RE>CPA	RE>CPA	RE<CPA	RE>CPA

El palanquejament financer trenca amb molts tòpics sobre si és positiu o negatiu per a l'empresa endeutar-se, o sobre l'estructura financera que vulgui adoptar l'empresa pel qual fa a l'endeutament amb cost.

D'aquesta forma, podem dir que el palanquejament financer és l'efecte que es produeix en la rendibilitat de l'empresa com a conseqüència de l'ús del deute en la seva estructura de finançament. L'efecte palanquejament financer és l'hipotètic avantatge que ha obtingut l'empresa, sobre la rendibilitat financera, per tenir deute (Gonzalo *et al.*, 1998).

Incrementar la quantitat de deute que presenta una empresa té un efecte sobre la rendibilitat de la mateixa, la qual depèn del cost financer del deute. Un increment del deute repercutirà en un increment de la rendibilitat econòmica sempre que el cost del deute sigui inferior a la rendibilitat dels negocis. Aquest efecte palanquejament financer permetrà la substitució de finançament propi per aliena, fins al límit que permeti la garantia de la pròpia solvència de l'empresa. (Gonzalo *et al.*, 1998).

D'aquesta forma, si observem els quadres anteriors, podem veure com les dues organitzacions, i en la majoria d'anys, l'efecte palanquejament financer que presenten les empreses és positiu. Referent a les empreses familiars, aquestes presenten un efecte palanquejament financer positiu durant tots els anys analitzats, doncs el cost del capital és inferior a la rendibilitat econòmica obtinguda. D'aquesta forma, el conjunt d'empreses familiars analitzades han obtingut rendibilitat a partir dels seus deutes, obtenint nous fons que es poden utilitzar en nous projectes d'inversió, i que generin creació de valor en l'empresa.

Respecte a les empreses no familiars, aquestes presenten un efecte palanquejament financer positiu en tots els anys analitzats, menys l'any 2008, doncs tenen un cost del capital aliè molt superior a la rendibilitat econòmica. Concretament el cost del capital és del 8%, superior en dos punts percentuals a la rendibilitat econòmica. No obstant això, en tots els casos hem de tenir en compte que tenir un elevat nivell de deute comporta un major nombre de riscos: per molt que l'empresa pugui aconseguir un efecte palanquejament financer positiu a través del deute aliè, en qualsevol moment podria sobrevenir un efecte negatiu a la palanca i que l'empresa veïés reduïda la rendibilitat dels seus actius. És lògic que les empreses adoptin un límit en la quantitat de deute que puguin assumir, i que la seva gerència gestioni l'endeutament en les decisions del binomi rendibilitat-risc que pot suportar l'empresa. En definitiva, l'ús apropiat de l'endeutament és una via per aconseguir millorar la rendibilitat de l'empresa, la clau està a gestionar la quantitat de deute que pot assumir l'empresa, i que li repercuteixi positivament en la mateixa.

## **7. Conclusions.**

La finalitat d'aquest treball ha estat analitzar el finançament de les empreses familiars enfront de les empreses no familiars. Hem formulat tres hipòtesis i després del seu contrast, hem pogut concloure l'existència de característiques financeres que determinen el comportament de les EF de major solidesa respecte a les EnF i que en general es resumeixen en una major autonomia respecte als bancs.

Hem comprovat que les empreses familiars tenen major preferència per l'autofinançament que les empreses no familiars, arribant a ella després d'un menor repartiment de dividends, característica distintiva d'una empresa familiar. Aquest major conservadorisme financer els permet mantenir un menor nivell d'endeutament. També s'observa que quan les EF tenen variacions en el resultat de l'exercici aquestes es produeixen de forma independent de l'endeutament. En canvi, les EnF incrementen el seu deute quan sofreixen una disminució en el seu benefici.

D'altra banda, les EnF ha de fer front a majors costos de finançament del capital aliè que les empreses familiars. De l'anterior es dedueix que les EF presenten una estructura financera menys dependent dels bancs que les EnF.

Les relacions lògiques d'equilibri per a l'anàlisi de balanç han estat il·lustratives per conèixer la situació dels dos grups d'empreses. Hem pogut analitzar com les EF presenten major solvència que les EnF amb un menor rati d'endeutament, no obstant el valor en tots dos grups d'empreses és molt elevat. Curiosament, aquesta realitat no influeix negativament en la rendibilitat de les empreses analitzades, al contrari, el capital aliè els permet augmentar la rendibilitat, atès que posseeixen un cost del capital

aliè inferior a la taxa de rendibilitat econòmica. El que significa un palanquejament financer positiu.

El rati de liquiditat és molt semblat entre les dues mostres d'empreses, però són també les empreses familiars les que presenten major estabilitat per fer front als seus pagaments a curt termini, és a dir, major solvència.

Pel seu costat, el rati de cobertura corrobora que les empreses familiars no presenten problemes de liquiditat, ni a curt termini ni a llarg termini, sent el fons de maniobra positiu. No obstant això, el grup de EnF de la mostra, encara que presentin un elevat endeutament i una menor solvència, també són empreses amb un elevat fons de maniobra, per tant, amb un elevat rati de cobertura.

També s'observa que les EF presenten una estructura financera menys arriscada que la de les EnF, doncs posseeixen un 43% de Patrimoni Net, enfront d'un 37% de les EnF. No obstant això, el deute bancari amb cost és major en les empreses familiars. Aquest fet ho analitzarem com un avantatge en èpoques on existeix restricció en el crèdit bancari, fet indicatiu que disposen d'una major disponibilitat creditícia, doncs presenten majors garanties enfront de les entitats de crèdit. Aquesta situació d'avantatge també s'ha vist al analitzar el menor cost del capital aliè que gaudeixen les empreses familiars. En resum, del anàlisi realitzat, amb les limitacions derivades de la mostra utilitzada, s'obté que les empreses familiars han suportat millor la crisi durant el període analitzat (2007-2011), caracteritzat per la caiguda de l'activitat i la restricció al crèdit. Les EF han mantingut major independència dels bancs que les EnF, gràcies a la seva preferència per l'autofinançament ho han fet a un cost de capital aliè i un nivell de palanquejament financer inferior al de les EnF, el que col·loca a aquest tipus d'empreses en millors condicions que les demés alhora d'afrontar una futura etapa de creixement.

### **Bibliografia:**

- Amat, J.M. (2006). "Anàlisi per estructura de l'accionariat: l'anàlisi qualitativa de la rendibilitat de les empreses familiars". Llibre blanc de les empreses de l'Euram. Institut d'economia i empresa, pp.819-848
- Barton, S.L.E. i Matthews, C.H. (1989). "Small firm financing: implications from a strategic management perspectiva". *Journal of Small Business Management*, January, pp.1-7.
- Blanco, V.; de Quevedo, E. i Delgado, J.B. (2009). "La estructura financiera de la empresa familiar y el cambio generacional". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 141, pp. 57-73.
- Corona, J. (2006). "Manual de la empresa familiar". Deusto.
- Claver, E. (2008). "Gestión de la empresa familiar. Dirigiendo la empresa familiar. Algunas cuestiones clave". McGraw-Hill.
- Galve, C. i Salas, V. (2003). "La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados". Fundación BBVA. Atlántida Group Editor.
- Galve, C. i Salas, V. (2011). "¿Determina la propiedad familiar diferencias en las relaciones entre preferencias, comportamiento y resultados en las Empresas españolas cotizadas?". *Revista de Economía Aplicada*, Vol. 19 (57), pp.5-34.
- Gonzalo, J.A. (1998). "Contabilidad superior. Análisis económico-financiero y patrimonial". Ed. Instituto de Auditores-Censores Jurados de Cuentas de España.
- Guinjoan, M; Murillo, C. i Pons, J. (2004). "L'empresa familiar a Catalunya, quantificació i característiques". CIDEM.

- Larrán, M.; García-Borbolla, A. i Giner, Y. (2010). “Factores determinantes del racionamiento de crédito a las PYME: Un estudio empírico en Andalucía”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, pp.63-82.
- Martins, B.M.; Martínez J. i Coll, J. (2008). “Gestión de la empresa familiar. La creación de riqueza en las Empresas familiares. Atributos y ventajas competitivas sostenibles”. McGraw-Hill.
- Monreal, J. i Sánchez, G. (2012). “El éxito de la Empresa Familiar”. Civitas.
- Navarrete, E. (2012). “Factores determinantes del comportamiento financiero de las Empresas familiares”. Tesis doctoral.
- Sáez, A.J. (2010). “Métodos estadísticos con R y R Commander”. Universidad de Jaén.



## Accions sense vot en l'empresa familiar

**Laura Balagué López**

Estudiant de Dret de la Càtedra de Empresa Familiar de la Universitat de Lleida

Correu de contacte: lbl@alumnes.udl.cat

Rebut 5 novembre 2013; acceptat 14 novembre 2013

---

### Resum

L'article 98 del Reial decret Legislatiu 1/2010, de la Llei de Societats de Capital (TRLSC), brinda a les societats anònimes la possibilitat de créixer a partir d'un nou mecanisme de finançament, les accions sense vot. Aquesta classe d'accions, van ser introduïdes de la mà del sistema anglosaxó en ple s. XIX, amb la vocació d'aportar finançament extern a les societats mercantils, sense afectar al control de les mateixes. Aquest mecanisme, d'escàs ús en general, no ha passat desapercbut per a l'empresa familiar. L'objectiu d'aquest article, és analitzar i determinar el grau d'utilitat i servei que suposen les accions sense vot per a l'empresa familiar, com a eina per facilitar el seu finançament i alhora creixement.

Classificació JEL: G32;M10

Paraules Clau: Accions sense vot, Empresa familiar, Societat anònima, Finançament.

---

### 1. Les accions sense vot en l'empresa familiar.

Les empreses familiars constitueixen la base del sistema productiu i econòmic espanyol, alhora que són un element clau en el que concerneix a la creació d'ocupació i riquesa del nostre país. Tal afirmació ve reforçada d'una sèrie de dades i estudis que així ho demostren, els quals provenen del IEF<sup>1</sup> (Institut d'empresa Familiar).

Per empresa familiar podem entendre aquella en la qual el seu poder és ostentat totalment per una família, que alhora posseeix la majoria del capital, i en la qual els seus membres formen part de la direcció de l'empresa i adopten les decisions més importants que concerneixin a la mateixa<sup>2</sup>. Algunes de les empreses familiars més destacades al

---

<sup>1</sup> <http://www.iefamiliar.com/web/en/>

<sup>2</sup> CALAVIA MOLINERO, J. M., "Societat Holding familiar: protocolo familiar y estatutos sociales", Barcelona, Mazars & Asociados Abogados y Asesores Fiscales, junio de 2006, pàg. 1. Disponible en [http://www.mazars.es/pdf/73\\_empresa%20FAMILIAR.JUNY%202006.doc](http://www.mazars.es/pdf/73_empresa%20FAMILIAR.JUNY%202006.doc)

nostre país han arribat a convertir-se en prestigioses firmes, en aquest cas del sector tèxtil, com són Loewe, Inditex i Pronovias.

Tenint en compte aquestes notes, podem entendre que el bàsic per assegurar la continuació de l'empresa familiar, és que el seu control segueixi ostentant-se pel grup familiar. Aquesta particularitat, justifica que siguin escassos els mecanismes de finançament als quals pot recórrer aquesta tipologia d'empreses.

En aquest sentit, el dret anglosaxó va crear en el s. XIX, una classe d'accions que es caracteritzen, per integrar al soci en l'estructura societària a través de la seva participació al capital social de la societat (fins a aquí com les accions ordinàries) i per privar al soci del dret de vot. Aquesta privació suposa la nota definitiva d'aquesta classe d'accions, coneguda com a accions sense vot (non-voting shares).

La creació d'aquesta particular classe d'accions, es deu a la lluita contra dos problemes societaris. El primer, relacionat amb l'absentisme dels accionistes i el segon, amb la necessitat de la societat d'obtenir fons sense posar en risc el control polític de la mateixa. De manera, que en quant al primer problema, la solució aportada de les accions sense vot es traduïa en que per evitar l'absentisme, podria funcionar la tàctica de preveure accions ja desproveïdes del dret de vot, ja que eren elevats els casos en què molts dels socis no estaven interessats en la gestió dels assumptes socials de l'empresa.

En aquesta línia el professor Gallizo Larraz,<sup>3</sup> afirma que “des d'un punt de vista social, una de les finalitats que pretén cobrir la regulació de les accions sense vot és intentar pal·liar l'absentisme dels accionistes circumstància bastant negativa pel normal funcionament de les societats, diferenciant així una realitat no expressada en la Llei<sup>4</sup>, com és la distinció entre Capital-control i Capital-Estalvi; el primer d'ells, més interessat en obtenir resultats dirigits cap a l'autofinançament de l'empresa, i el segon, orientat senzillament, a obtenir uns alts dividendes suficients per fer atractiva la inversió de l'accionista”.

Pel que concerneix al segon dels problemes, les accions sense vot permeten que la societat obtingui fons propis en forma de capital sense que els inversors prenguin part en les decisions de la mateixa. Els inversors o accionistes sense vot, poden ser tercers aliens a la família però també familiars que, encara que no ostentin cap lloc de treball en l'empresa, a través de les accions sense vot, puguin gaudir dels beneficis obtinguts per aquesta sense interferir en el seu desenvolupament.

D'aquesta manera, la família o grup familiar que estigui al control d'una empresa familiar finançada a través d'accions sense vot, mai veurà perillar la seva posició dominant, ja que els accionistes no interferiran en els assumptes socials. A més, a part de no veure's alterat el control de la societat, hem de tenir en compte un aspecte molt important i és que la societat podrà comptar amb fons per poder seguir desenvolupant les seves activitats i així continuar creixent. És per aquests motius que apreciem favorablement la viabilitat de finançar, a partir d'accions sense vot, a les empreses familiars.

---

<sup>3</sup> GALLIZO LARRAZ, J.L. “Rentabilidad de las acciones sin voto”, *Técnica contable*, nº 552, diciembre 1994, pág. 780 iss .

<sup>4</sup> La referència era al Reial Decret Legislatiu 1564/1989, de 22 de desembre, pel qual s'aprova el TRLSA.



No obstant això, hem de tenir en compte que les empreses familiars poden adoptar diferents tipus societaris, com són la societat de responsabilitat limitada (S.L.) i la societat anònima (S.A.). D'aquests tipus, només la societat anònima resulta factible per emetre accions sense vot, i és que aquesta, està dotada d'un factor que la converteix especialment en atractiva, ja que les seves accions tenen caràcter negociable. Aquesta circumstància, permet que la societat anònima pugui accedir als mercats secundaris de valors. A més, cal destacar que en ser la societat anònima la que es dirigeix a un públic més ampli d'inversors i la que al seu torn maneja més capital, és el tipus societari que resulta més idònia per al desenvolupament de les accions sense vot.

## **2. Marc jurídic de les accions sense vot.**

### **2.1. Dret espanyol.**

El primer antecedent relatiu a les accions sense vot el trobem en la Llei de Societats Anònimes de 17 de juliol de 1951 (LSA<sup>5</sup>). Aquesta, neix amb l'entusiasme i el propòsit de completar tots els buits que caracteritzaven la regulació de la societat anònima, la qual estava concebuda per aquesta llei com l'eina més important de l'economia industrial moderna, fet que justificava la necessitat de donar regulació a tal societat.

La LSA, preveu que les societats anònimes puguin crear diferents classes i sèries d'accions, destacant en particular les ordinàries i les privilegiades. Per crear aquestes classes d'accions, la Llei exigeix en el seu precepte 38 que es respectin les regles de la modificació dels Estatuts socials, i que en cap cas s'arribi a vulnerar el principi de proporcionalitat entre el capital de l'acció i el dret de vot. Respecte les accions sense vot, no trobem en aquesta llei precepte que les nomeni però les podem intuir, ja que les situaríem en el grup de les privilegiades. A més, el fet de no disposar del vot no suposa cap quebrament del principi de proporcionalitat, ja que tal manca es compensa amb una sèrie de privilegis, no aptes per a les accions ordinàries (d'aquí les anteriors com a privilegiades).

#### **2.1.2. La Llei de Societats de Capital (TRLSC).**

La Llei de Societats de Capital, és el resultat de la unió de diferents regulacions disperses sobre les societats mercantils. En la seva exposició de motius, ja es posa de manifest que la raó de la Llei es deu a regular, ordenar i harmonitzar, la pluralitat de legislació existent sobre aquest tema amb la finalitat d'evitar possibles contradiccions originades per la disparitat que presentava la legislació<sup>6</sup>.

Ja és en aquesta Llei, on es dona el primer tractament formal a les accions sense vot. Aquestes, estan situades en el Títol IV de les "participacions socials i accions", Capítol II, Secció segona, relacionada amb les participacions socials i les accions sense vot, en els art. 98-103 de la mateixa llei.

Tenint en compte les notes que assenyala la Llei, referents a les accions sense vot, podem afirmar que aquestes, són títols que pot emetre una societat anònima, caracteritzats per privar del dret de vot als seus titulars. Aquesta privació, al seu torn

---

<sup>5</sup> DE MONTELLÀ, R.GAI, *Tratado práctico de la sociedad anónima*, Costa Llibreter, 1952.

<sup>6</sup> Exposición de Motivos del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el cual se aprueba el TRLSC.

comporta certs avantatges o privilegis de caràcter patrimonial, els quals seran objecte de desenvolupament més endavant.

## **2.2. Dret comunitari.**

La Unió Europea està immersa en un continu procés d'harmonització, que afecta a la majoria de les legislacions dels quals són, els seus Estats Membres. En particular, la matèria mercantil està sent harmonitzada sota les directrius que marca la Comissió Europea<sup>7</sup>. Aquesta, és una de les principals institucions de la UE i s'ocupa de representar i defensar els interessos comunitaris. A més, també li correspon l'elaboració de propostes legislatives i polítiques.

En relació a la normativa comunitària, destaquem la Directiva 2007/36/CE del Parlament Europeu i del Consell d'onze de juliol de 2007 relativa a l'exercici de determinats drets dels accionistes de societats cotitzades. Aquesta eina jurídica, proposa una sèrie de regulacions orientades a la protecció dels inversors i a fomentar el dret de vot que aquests tenen assignat. De la mateixa manera, proposa alhora traslladar aquesta protecció als titulars d'accions sense vot, encara que no podem observar en la Directiva que es reguli àmpliament aquesta classe d'acció, ja que el que fa la UE és simplement traslladar la regulació pertanyent a una sèrie d'aspectes de les accions ordinàries a les accions sense vot.

Per contra, sí hem de tenir en compte que la Directiva assenyalada és la que més ha incidit en la regulació de les accions sense vot, les quals van ser nomenades ja en la Cinquena Directiva de la Comissió Europea, de nou d'octubre de 1972, relativa a l'estructura de les societats anònimes i les obligacions dels seus òrgans.

## **2.3. Dret comparat.**

### **2.3.1. Dret anglosaxó.**

En el dret de societats anglosaxó, el primer acte referent a la regulació de les accions sense vot es situa en el anomenat Llibre Verd, el qual enuncitava que la pràctica d'emetre accions desproveïdes del dret de vot, facultava als accionistes per mantenir un control absolut de la societat. Aquest sistema, també contemplava les accions ordinàries (equity shares) i les privilegiades (preferred shares), i és en ambdues categories on podem situar les accions sense vot, més conegudes com a non-voting shares. A més, hem de tenir en compte que en aquest sistema, el dret de vot no és considerat com un dret essencial de l'accionista.

Actualment, el nombre de societats que emet accions sense vot, ha descendit notablement per dos motius: el primer, pel recel que generen aquest tipus d'accions en el camp de la contractació borsària i el segon, pel canvi de la concepció britànica en quant al dret de vot, ja que aquest està assumint un paper més important, és a dir, es considera un dret essencial a l'estatut jurídic de tot inversor.

Centrant-nos més a Estats Units, la majoria dels seus estats han acceptat generosament les accions sense vot, encara que per contra, estats com Nebraska i Mississipi, n'han prohibit totalment la seva emissió. També succeeix el mateix en l'àmbit de la borsa, àmbit en el qual impera el recel cap a aquesta classe d'accions.

---

<sup>7</sup> En "COMISSIÓ EUROPEA" [http://ec.europa.eu/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/index_es.htm) (3/6/2013)

### **2.3.2. Dret alemany.**

Pel que respecta a la regulació de les accions sense vot en el sistema jurídic alemany, la veritat és que aquestes ja es van preveure en la Llei de societats per accions (LSA) de 1965, any en el qual es va ordenar i unificar tota la matèria societària. Tal classe d'accions, ja es contemplava en la citada Llei com una classe d'acció privilegiada, ja que en perdre el seu dret més important (el dret de vot), se li reconeixia a l'acció sense vot una prerrogativa de caràcter patrimonial.

Principalment, són les empreses o societats familiars, les que han tret més partit de les accions sense vot, perquè entre altres motius, gràcies a aquesta classe d'accions aconseguien superar els seus problemes financers sense posar en perill el control de l'empresa. Per contra, la pràctica d'aquestes accions era més aviat escassa en el sector bursàtil, segons els estudis realitzats per l'Institut für recht und Wirtschaft de Frankfurt.

### **2.3.3. Dret italià.**

A Itàlia, les accions sense vot, conegudes més pròpiament com azioni di risparmio, van ser introduïdes l'any 1925, en virtut de la reforma del Codi de Comerç<sup>8</sup>. No obstant això, posteriorment es van eliminar de l'ordenament a través del Projecte Lombardi per les hostilitats que aquestes accions generaven. No va ser fins el 1974, que es van tornar a adoptar amb la seva essència inicial, és a dir, basades en l'estalvi i privades del dret de vot. Aquesta privació no suposava cap problema per a l'accionista sense vot, ja que aquest tenia un privilegi important en el repartiment de beneficis. Actualment, segueix sent considerable a Itàlia, l'emissió d'accions sense vot, a diferència de la majoria d'ordenaments jurídics.

### **2.3.4. Dret francès**

L'origen de les accions sense vot a França, el trobem a la Llei de Pressupostos de 1957, la qual estava molt lligada als certificats petrolífers. Nou anys més tard, per raons similars a les d'Itàlia, el senat va fer desaparèixer aquesta classe d'accions del seu ordenament jurídic, i més endavant sobre la dècada dels vuitanta, França va decidir que no podia prescindir de les accions sense vot<sup>9</sup>. La decisió va ser motivada per la delicada situació econòmica del moment, i per atendre a les necessitats financeres, van observar que el més òptim era aprovar una llei en la qual es contemplessin aquesta classe d'accions, amb la finalitat de fomentar l'estalvi en les activitats industrials.

## **3. L'emissió de les accions sense vot.**

### **3.1. Règim jurídic.**

Les societats gaudeixen de total llibertat per crear les anomenades accions sense vot. Aquest principi de llibertat, si bé, està afectat per una sèrie de condicions legals, unes de tipus subjectiu i unes altres objectiu.

Pel que respecta a les condicions subjectives, l'art. 98 TRLSC ens assenyala que les societats anònimes podran emetre accions sense vot respectant un límit, el qual consisteix a emetre-les per un import nominal no superior a la meitat del capital social

---

<sup>8</sup> PORFIRIO CARPIO, LEOPOLDO J., Las acciones sin voto...cit. pàg. 120.

<sup>9</sup> PORFIRIO CARPIO, LEOPOLDO J., Las acciones sin voto...cit. pàg. 167.

desemborsat. De manera que totes les societats anònimes estan facultades per a l'emissió d'aquesta classe d'accions però aquest límit observat, impedeix que una part d'accionistes minoritaris arribin a fer-se amb el control de la societat<sup>10</sup>.

Relacionada amb les condicions subjectives, trobem en el dret francès una altra limitació. Aquesta té a veure amb la prohibició als administradors de la societat, d'emetre accions sense vot, per la raó que aquests puguin arribar a acumular més patrimoni. A França, no són compatibles el càrrec d'adreça i la privació del dret de vot.

El mateix precepte (98 TRLSC) ens porta a conèixer el límit objectiu, el qual radica que l'import nominal no sigui superior a la meitat del capital social desemborsat. De manera que ens hem de quedar amb “no superior a la meitat del capital social”, import que també repercutirà positivament a la societat, perquè contribuirà al fet que es mantingui la seva estructura tradicional. Seguint amb aquest límit, per determinar si les accions sense vot s'han creat dins dels paràmetres legals, es té en compte el valor nominal de totes les accions sense vot en relació al import desemborsat de tot el capital social, inclòs el valor nominal representat per les accions sense vot.

Deixant de costat aquestes condicions o limitacions legals, autors com Pivato<sup>11</sup>, vinculaven la possibilitat d'emetre accions sense vot amb una certa estabilitat empresarial. Tal consell no s'ha seguit a Espanya i en part, s'ha permès d'aquesta manera que empreses que estiguin travessant cicles crítics, puguin evitar l'endeutament captant nous recursos, sense posar en perill el control de la societat.

### **3.2. L'emissió d'accions sense vot.**

La creació d'aquest tipus d'accions es pot dur a terme en dos moments: el primer, en el qual es faria constar en els Estatuts fundacionals de la societat, o bé, posteriorment en un moment determinat, en el qual tal intenció seria viable a partir d'una modificació estatutària.

Quant al primer dels moments, també assenyalat com a moment fundacional, les accions sense vot hauran d'estar íntegrament subscrietes i desemborsades, almenys una quarta part del valor nominal de cadascuna de les accions sense vot. Aquesta prescripció la trobem en l'art. 79 TRLSC.

Si ens centrem en el següent moment, la societat crearà aquesta classe d'accions a través d'una ampliació de capital, en la qual haurà de tenir present que el valor de cadascuna de les accions sense vot haurà de ser desemborsat un 25%, almenys. L'augment del capital social amb l'emissió d'accions sense vot, haurà de ser acordat per la Junta general, atenc als requisits previstos en l'art. 285 et seq. TRLSC per a la modificació dels Estatuts socials.

Posteriorment, l'acord per a la modificació dels Estatuts socials s'adoptarà seguint les pautes prescrites en els art. 194-201 TRLSC. El primer d'aquests, assenjala que en el cas de les societats anònimes, serà necessari en primera convocatòria explicar almenys amb un total del 50% del capital subscrit amb dret de vot, per part dels accionistes presents o representats. Si per contra ens trobem en segona convocatòria, el quòrum

<sup>10</sup> BORJABAD GONZALO, P, *Derecho Mercantil*, Lleida 2009, cit. Pàg. 396.

<sup>11</sup> PIVATO G., “I titoli mobiliari i la borsa valori in Italia”, *Revista delle Società*, 1975, cit, pàg. 452

exigit es veurà reduït la meitat, és a dir un 25%. També és possible que els percentatges dels quòrums puguin elevar-se, però per a això serà necessari que es realitzi sempre a través dels Estatuts socials<sup>12</sup>.

### **3.2.3. El contravalor de la subscripció d'accions sense vot.**

El contravalor de la subscripció d'accions sense vot està regulat en el Títol VIII, Capítol Segon, Secció primera, art. 295 i ss. Del Reial decret Legislatiu 1/2010, de 2 de juliol, pel qual s'aprova el Text Refós de la Llei de Societats de Capital.

El contravalor de l'augment pot consistir en: noves aportacions dineràries o no dineràries al patrimoni social; en la compensació de crèdits contra la societat, i en la transformació de reserves o beneficis que ja figurin en el patrimoni.

Per a l'augment amb càrrec a aportacions dineràries, l'art. 299 TRLSA ens exigeix la totalitat del desemborssament de les accions anteriorment emeses. La norma també permet que es pugui realitzar l'augment si la quantitat pendent de desemborssament no és superior al 3% del capital social.

A continuació, l'art. 300 de la mateixa Llei, ens assenyala que per a l'augment amb càrrec a aportacions no dineràries, els accionistes hauran d'estar en possessió d'un informe dels administradors en els quals es contemplin les aportacions projectades, les persones que les hagin d'efectuar, el nombre i el valor nominal de les accions que s'hagin de lliurar i les garanties que s'adoptin en virtut de l'aportació.

Quan l'augment consisteixi en la compensació de crèdits, hauran de donar-se els següents requisits, segons marca l'art. 301 TRLSA: que un 25% dels crèdits a compensar siguin líquids, vencibles i exigibles i que el venciment dels restants no sigui superior a cinc anys. D'altra banda, també es demana que els accionistes tinguin una certificació de l'auditor de comptes de la societat, perquè a través de la qual quedi acreditada la certesa dels crèdits.

Si el contravalor consisteix en reserves, l'art. 303 preveu que es puguin utilitzar les reserves disponibles, les cosines d'emissió i la reserva legal en la part que excedeixi del 10% del capital augmentat.

### **3.2.4. La representació de les accions sense vot.**

Les accions sense vot, de la mateixa manera que les ordinàries, podran representar-se a través de dos mitjans: per títols i per anotacions en compte. El primer mitjà, per títols, està regulat en l'art. 113 TRLSA, i d'acord amb aquest, les accions podran ser de dues classes: nominatives o al portador. En el següent precepte, se'ns diu que en particular les accions sense vot, quan siguin representades a través de títols, hauran de fer constar la seva naturalesa en el mateix.

Atenent a la representació a partir d'anotacions en compte, regulada en l'art. 118 de la mateixa Llei, hem de tenir en compte que aquest règim segueix les prescripcions de la normativa del Mercat de Valors.

---

<sup>12</sup> PORFIRIO CARPIO, LEOPOLDO J., Las acciones sin voto...cit. pàg. 289.

## **4. L'estatut jurídic de l'accionista sense vot i la seva tutela.**

### **4.1. Els drets de l'accionista sense vot.**

En particular, el titular d'accions sense vot, posseeix un estatut jurídic que consta d'una sèrie de drets, els quals li vénen atorgats en els art. 99-102 TRLSC.

#### **a) Dret a un dividend preferent**

Aquest dividend pot ser fix o variable, modalitat que s'indicarà en els Estatuts socials. Segons pauta l'art.99, si existeixen beneficis distribuïbles, la societat està obligada a repartir-los<sup>13</sup>. Llavors, d'acord amb el dividend establert, cada accionista tindrà dret a obtenir el que li correspon de la mateixa manera que a l'accionista ordinari. De manera que si hi ha benefici, el dividend pot establir-se d'acord amb les següents característiques: obligatori, mínim, preferent, acumulable i doble. Ens podem trobar amb que la societat no disposi de beneficis. En aquest cas, el dividend haurà de ser pagat en els cinc exercicis següents i els accionistes (sense vot) tindran assignat el dret de vot fins que siguin rescabats.<sup>14</sup>

#### **b) Privilegi en cas de reducció del capital per pèrdues**

Seguint l'articulat, l'art. 100, els titulars d'accions sense vot no queden afectats en cas de reducció del capital per pèrdues i tenen dret a obtenir el pagament d'una quota de liquidació abans que es distribueixi qualsevol quantitat a la resta d'accionistes ordinaris. La reducció de capital es podrà dur a terme a partir de tres formes: a partir de la disminució del valor nominal de les accions, la seva amortització o la seva agrupació per bescanviar-les<sup>15</sup>. Com s'ha avançat, les accions sense vot no participen en les pèrdues, sempre que aquestes puguin cobrir-se amb l'amortització de les restants accions. El fet que les accions sense vot no surtin perjudicades davant una reducció de capital, no suposa cap discriminació respecte la resta d'accions, ja que les societats poden emetre accions privilegiades que participin en les pèrdues més tard.

#### **c) Privilegi en la quota de liquidació**

Les accions sense vot, d'acord amb l'art. 101, tenen preferència a l'hora del repartiment de la quota de liquidació pel valor desemborsat per la seva corresponent acció<sup>16</sup>.

Aquest privilegi, neix en el moment en què s'aprova el balanç final de liquidació. De manera que, en cas que es procedeixi a la liquidació de la societat, els accionistes sense vot cobraran abans que la resta. Cap apuntar que aquest privilegi, poques vegades arriba a ser aplicable en la pràctica, ja que abans d'abonar la quota de liquidació als accionistes, s'han de satisfer tots els deutes que hagi contret la societat.

<sup>13</sup> RUIZ DE VELASCO, A. , *Manual de Derecho Mercantil*, Cometas Madrid, 2007, cit. Pág. 296.

<sup>14</sup> GONZÁLEZ DE LA IGLESIA, AMPARO. “Las acciones sin voto, derechos y tutela de los accionistas”, 2006, 5/3/2013.

<sup>15</sup> Aquestes accions responen als privilegis que incorporen respecte de les ordinàries, en relació als dividends, la quota de liquidació. PORFIRIO CARPIO, LEOPOLDO JOSÉ, *Las acciones sin voto...cit.* pàg. 68.

<sup>16</sup> Quan finalitza la liquidació, els liquidadors elaboren el balanç final, i també determinen la quota d'actiu social que s'ha de repartir per cada acció. BROSETA PONT, M., *Manual de Derecho Mercantil*, cit. pàg. 309.

D'altra banda, encara que aquesta classe d'accionistes estigui privada del dret de vot, comparteix juntament amb els accionistes ordinaris el dret d'assistència, encara que limitat. Bé és així, perquè els titulars d'accions sense vot sí poden estar informats<sup>17</sup> sobre les qüestions socials, però en cap cas poden entrar en elles, ja que no estan en possessió de les facultats de gestió i direcció dels assumptes socials. Una altra limitació que contempla la Llei, és que els accionistes sense vot no podran agrupar-se per designar membres del Consell d'Administració (art. 102 i 103 TRLSC).

#### **4.2. Les obligacions dels accionistes sense vot.**

L'accionista sense vot, per la seva condició de soci, té l'obligació d'aportar a la societat la part de capital que hagi quedat pendent de desemborsament. Aquesta obligació és coneguda com a "deute per dividends passius", i per al seu total i efectiu compliment, l'accionista ha d'estar atent a les prescripcions que s'observen respecte la forma i el termini en els Estatuts socials<sup>18</sup>.

Si per contra, l'accionista no satisfà l'import contret sobre la base de l'obligació, en el termini previst, podem afirmar que el mateix es troba en mora, tal com preveu l'art. 82 de la mateixa Llei. En aquest cas, la societat està facultada per reclamar a l'accionista el compliment de l'obligació, juntament amb l'abonament de l'interès legal dels diners i els danys i perjudicis que hagi causat la morositat. Posteriorment, una vegada el deutor hagi complert amb l'obligació, podrà reclamar els desemborsaments pendents que no hagin prescrit.

La següent obligació és la que identifiquem amb la de realitzar prestacions accessòries. Aquesta obligació, es regula en els art. 86-89 TRLSC. Aquestes prestacions es poden preveure en els Estatuts de la societat, els quals n'hauran de determinar el seu contingut, la seva retribució (si no són gratuïtes), la seva obligatorietat o no, i altres clàusules. En el cas que es configuren com retribuïdes, l'import no haurà de ser superior al de la prestació, i el soci que estigui sotmès a una prestació accessòria, tindrà dret a ser compensat.

Un altre aspecte rellevant quant a aquesta obligació, és que aquestes prestacions poden transmetre's, així ens informa l'art. 88 de la Llei, sempre i quant es compti amb el consentiment i autorització de la societat. D'altra banda, la creació, modificació i extinció anticipada d'aquesta obligació, requereix el consentiment de l'obligat, a més de seguir el règim de la modificació estatutària. Finalment, si per causes involuntàries l'obligat no pogués complir la prestació, no per això perdria la seva condició de soci. (89 TRLSC).

#### **4.3. La tutela dels accionistes sense vot.**

La tutela establerta legalment a favor del titular d'accions sense vot s'instrumenta a través de dos grans vies: en primer lloc, la recuperació del dret de vot en determinats supòsits, i en segon lloc, amb un dret de vot especial.

L'art. 99.3, ens informa que el supòsit que dona lloc a la recuperació del dret de vot consisteix o bé en l'absència de beneficis distribuïbles, o bé en el fet que tanmateix existint beneficis, aquests siguin insuficients.

---

<sup>17</sup> URÍA, R. *Derecho Mercantil*, Marcial Pons 2001, cit pàg. 267.

<sup>18</sup> URÍA, R. *Derecho Mercantil*, cit. Pàg. 265.

Un altre supòsit, mitjançant el qual es recupera el dret de vot, és el tipificat en l'art. 100.2 TRLSC. Aquest consisteix, en què quan té lloc una reducció de capital en la qual s'amortitzin tant les accions ordinàries com les privilegiades, entre elles les sense vot, els titulars d'aquestes últimes tindran el dret de vot fins que se'ls restableixi la seva proporció prevista legalment.

Finalment, amb la finalitat de protegir als accionistes sense vot, l'art. 103 estableix, que quan una modificació estatutària pugui perjudicar als drets de les accions sense vot, serà necessari que intervingui l'acord de la majoria d'accions afectades.

Aquesta "cessió" del dret de vot en determinats supòsits, es pot exercir en una votació separada dins de la Junta general o bé en una junta especial. Aquesta, permet que davant qualsevol modificació estatutària que pugui lesionar directa o indirectament els drets dels accionistes sense vot, els afectats puguin reunir-se en aquesta junta per tractar i valorar les conseqüències i en definitiva l'impacte de la modificació sobre les accions sense vot.

De manera que amb aquesta Junta especial s'aconsegueix d'alguna manera, crear un tipus d'associació d'accionistes, en aquest cas sense vot, dins de la societat, que vetlla pels drets, els interessos i la tutela dels seus propis accionistes. A Espanya comptem amb l'Associació d'Accionistes Minoritaris d'empreses cotitzades, des del 2005, entre altres.

## **5. Conclusions.**

Hem pogut comprovar al llarg del treball que, efectivament, les accions sense vot poden suposar un mitjà de finançament útil per a les empreses familiars, així és així, perquè aquestes accions respecten la propietat, la direcció i la vegada els valors de l'empresa, ja que no interfereixen en els assumptes socials, i proporcionen el més important, finançament.

D'altra banda, podem destacar que la seva escassa pràctica global ha anat acompanyada al mateix temps d'una escassa regulació, encara que hem d'assenyalar també que països com Itàlia i Alemanya han acceptat generosament a aquesta classe d'acció. Una altra de les particularitats del règim al que està sotmès el titular d'accions sense vot, radica en la creació d'un òrgan especial, en el qual es reuneixen aquesta classe d'accionistes per separat per valorar i debatre tots els assumptes que els puguin arribar a afectar.

Per finalitzar, concloem que les accions sense vot poden resultar molt útils en la nostra economia amb multitud de petites i mitjanes empreses de caràcter familiar, necessitades de liquidesa, amb restriccions en el sector financer i tenint en compte l'actual context de crisi financera en el que ens trobem. L'emissió d'accions sense vot, pot suposar una interessant font de recursos propis sense que l'empresa perdi control decisor en el Consell i sense necessitat d'augmentar el risc d'aquestes empreses en la comunitat financera.



## Internacionalització de l'empresa familiar a la província de Lleida

**Jordi Moreno Gené**

Investigador post-doctoral en el departament d'AEGERN de la Universitat de Lleida.

Correu de contacte: jmoreno@aegern.udl.cat

Rebut 14 octubre 2013; acceptat 18 novembre 2013

---

### Resum

El que es pretén amb aquest treball és analitzar la internacionalització de l'empresa familiar en la província de Lleida. Amb aquesta finalitat, hem observat la seva participació en activitats d'importació i exportació, alhora que hem comparat aquests registres amb els obtinguts per l'empresa no familiar. En aquest estudi hem utilitzat una mostra formada per 2.820 empreses lleidatanes obtingudes a través de la base de dades SABI. Els principals resultats de l'estudi han posat de manifest l'escassa participació de l'empresa familiar lleidatana en les activitats comercials internacionals, especialment entre les empreses de menor dimensió, el que contrasta amb les pràctiques de la gran empresa familiar, més donada a operar en aquest tipus de mercats.

Classificació JEL: F23;M10

Paraules Clau: Empresa familiar, Província de Lleida, Sector exterior

---

### 1. Introducció.

Per tal de mantenir la seva competitivitat i garantir la seva supervivència de generació en generació així com la unitat familiar, les empreses familiars han de considerar la necessitat de portar a terme estratègies de creixement, entre elles, la sortida a l'exterior (Claver *et al.*, 2006).

A pesar de l'evident importància de l'empresa familiar en el teixit empresarial espanyol (representa la majoria d'empreses i genera la major part de l'ocupació a nivell nacional), són pocs els estudis que analitzen el fenomen de la internacionalització en aquest tipus d'empreses. Així per exemple, Claver *et al.* (2006); Buisán i Aceña (2007) o Quintana (2007), centren la seva atenció en quins factors de l'empresa familiar fomenten el seu accés a nous mercats. No obstant, la majoria dels treballs centrats en l'empresa familiar es limiten a comparar els recursos i capacitats propis d'aquestes empreses amb els

observats en les no familiars (Gallo i García, 1998; Fernández i Nieto, 2005; Fuentes *et al.*, 2007; Quintana, 2007).

En la majoria d'estudis existents, els resultats han posat de manifest una menor predisposició de l'empresa familiar a la seva internacionalització. Tal i com recullen Sacristán *et al.* (2011), algunes de les principals causes d'aquest fenomen farien referència a la manca de recursos financers que caracteritza a les empreses familiars (dificultat per accedir als mercats de capitals), la poca flexibilitat i la resistència al canvi per part dels líders familiars (la seva cultura empresarial tendeix a centrar-se en les necessitats dels mercats locals (Gallo i Sveen, 1991)), les diferències existents entre empresa i família en relació als seus objectius i valors (les empreses familiars són més conservadores i adverses al risc que les que no tenen un caràcter familiar, donat que una part important de la riquesa de la família propietària està compromesa en l'empresa (Wright *et al.*, 1996)), així com també els conflictes existents entre els successors. Finalment, i tal i com ja apuntaven Gallo i García-Pont (1996), no s'ha d'obviar que la selecció de directius i membres del consell d'administració es realitza sovint entre els membres de la família, sent possible que aquests no disposin de la qualificació i de l'experiència internacional requerides.

A pesar dels inconvenients apuntats en diversos treballs, també és recullen factors que poden afavorir l'obertura a l'exterior d'aquest tipus d'empreses, així, Fernández i Nieto (2002) assenyalen que la incorporació de noves generacions a l'empresa suposa en ocasions noves oportunitats de crear valor i regenerar la companyia. Això es deu a que la generació fundadora es preocupa de consolidar la posició de l'empresa en el mercat domèstic, mentre que els fills, tractant de demostrar la seva valia i independència, es mostren més propensos al canvi (Sharma *et al.*, 1997).

En aquest estudi analitzem el nivell de internacionalització de l'empresa familiar de la província de Lleida, observant tant la seva predisposició a participar en activitats d'importació i exportació de productes i serveis, com les diferències existents respecte al comportament que en aquest àmbit manifesten les empreses no familiars, el que ha de permetre observar si el tipus de propietat constitueix un factor determinant a l'hora de internacionalitzar l'activitat de les empreses. Per fer-ho, centrem l'estudi en l'any 2009, un any especialment marcat per la crisi econòmica i la davallada del sector exterior, tant en la província de Lleida com en el conjunt de l'Estat.

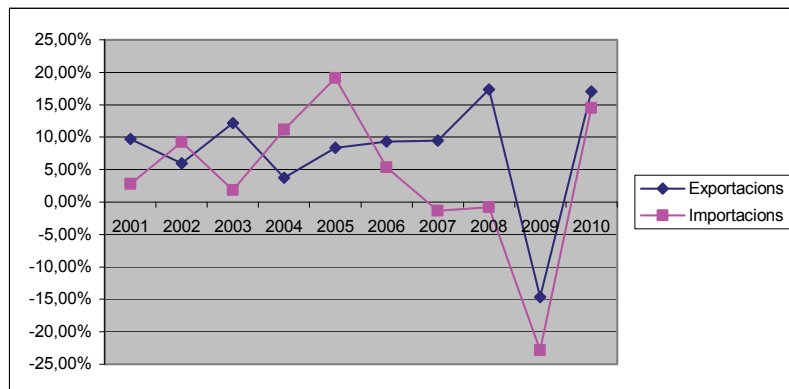
## **2. Sector exterior a Lleida. Efectes de la crisi econòmica al 2009.**

Degut al impacte de la crisi econòmica i financera que va arribar a Espanya durant el 2008, i que va tenir la seva gran eclosió amb la recessió econòmica de 2009, resulta d'especial interès analitzar la situació i pes específic de l'empresa familiar en el comerç exterior de la província en aquest període, donat que per l'abast global de la crisi, el comerç exterior va ser un dels àmbits econòmics que va experimentar una major degradació, tal i com es pot observar en la Figura 1.

La Figura 1 ens mostra les taxes de creixement anuals de les exportacions i importacions en la província de Lleida durant la primera dècada del S.XXI. Tal i com es pot observar, durant els primers anys de la dècada, el comerç exterior de la província de Lleida es va caracteritzar per unes taxes de creixement de les importacions i les exportacions positives. Segons dades de la Cambra Oficial de Comerç i Indústria de Lleida, les exportacions de bens i serveis van registrar una taxa mitjana de creixement

interanual a la província de Lleida, entre els anys 1999 i 2009, del 7,9%, mentre que la de les importacions va ser del 2% (en el mateix període el PIB nominal de Lleida va créixer un 5,9% interanual).

Figura 1. Evolució del comerç exterior a la província de Lleida durant la primera dècada del S.XXI (2001-2010).



Font: Secretaria de Estado de Comercio Exterior.

No obstant el creixement mitjà experimentat, destaca especialment el important retrocés sofert durant l'any 2009, quan les exportacions i les importacions van caure de manera dràstica al voltant d'un 15 i un 23% respectivament (si bé les importacions ja havien mostrat taxes de creixement negatives durant els dos anys anteriors).

Aquests creixements, van permetre que la taxa d'obertura de l'economia lleidatana (relació entre exportacions i importacions i el PIB) augmentés del 16,62% al 1999 fins al 18% en els anys 2005-2008, per acabar disminuint fins al 15,95% l'any 2009, com a conseqüència de la davallada del sector exterior.

Un altre factor que cal destacar en relació al comerç exterior de Lleida, és el que faria referència al saldo positiu de la seva balança comercial, posant de manifest, al llarg de tots aquests anys, el caràcter més exportador que importador del sector empresarial lleidatà. Concretament, la taxa de cobertura de l'economia lleidatana (quin volum de les importacions cobreixen les exportacions) ha passat de representar el 128% en l'any 2000 al 187% en l'any 2009.

Durant l'any objecte d'estudi, i tal i com s'afirma en Enciso *et al.* (2010), el comportament de les exportacions de béns i serveis de Lleida s'ha caracteritzat per un context internacional molt negatiu, destacant:

- La crisi financera global que va tenir el seu focus inicial en l'economia nord-americana, i que va provocar un augment generalitzat dels preus.
- Un augment dels tipus d'interès i un brusc fre del consum tant nacional com internacional.
- Conseqüentment un augment de la desocupació que no va fer més que fer caure encara més el consum.
- Les entitats financeres van endurir les condicions a l'hora de prestar diners a les empreses, fet que va provocar una reducció de la seva capacitat d'inversió. El

que ha conduït a que algunes empreses no hagin pogut dur a terme projectes que tenien previstos i que altres hagin hagut de tancar.

- Persistència d'un euro molt apreciat respecte el dòlar USA: un factor que ja fa temps que es dona i que provoca una pèrdua de competitivitat en el factor preus dels nostres productes per la seva exportació, principalment als països de l'àrea USA dòlar.

Precisament, donada la conjuntura econòmica del 2009, és pel que resulta d'especial interès analitzar en quina mesura les empreses familiars i no familiars han seguit desenvolupant activitats comercials amb l'exterior.

### 3. Dades.

#### 3.1. Definició d'empresa familiar.

Davant un estudi de les característiques que proposem, resulta imprescindible en primer lloc, abordar la qüestió de a que ens referim quan parlem d'empresa familiar. Doncs si bé fem referència a un concepte del que tots en tenim una idea més o menys clara sobre el mateix, aquest es troba tan ple de matisos i conjetures que resulta difícil trobar una definició consensuada, i que aquesta sigui d'ús comú a l'hora d'afrontar estudis sobre aquest tipus d'empreses.

Una prova de la complexitat existent al definir l'empresa familiar són les 90 definicions diferents que s'han identificat a Europa (Mandl, 2008). Unes definicions que sorgeixen de la diferent consideració que es fa de determinats factors, tals com la influència sobre la propietat i el control, la participació de la família sobre l'activitat empresarial i la seva gestió, la contribució de l'empresa a la riquesa dels propietaris, o altres consideracions de tipus intergeneracional com és la transmissió de pares a fills (Rojo *et al.*, 2011).

En front aquest debat, el *European Group of Owner Managed and Family Enterprises* (GEEF) va aprovar al 2008 una definició genèrica per a l'empresa familiar, una definició que posteriorment també adoptaria, amb petites modificacions, el Institut de l'Empresa Familiar, especificant que, per a ser considerada empresa familiar, una empresa havia de reunir les següents condicions:

- Propietat accionarial: La majoria de les accions amb dret a vot són propietat de la persona o persones de la família que varen fundar la companyia, o són propietat de la persona que té o ha adquirit el capital social de l'empresa, o són propietat de les seves esposes, pares, fill(s) o hereus directes dels fills.
- Control: La majoria dels vots pot ser directa o indirecta.
- Govern: Almenys un representant de la família o parent participa en la gestió o govern de la companyia.
- Dret de vot: A les companyies cotitzades s'aplica la definició d'empresa familiar si la persona que va fundar o adquirir la companyia (el seu capital social), o els seus familiars o descendents posseeixen el 25% dels drets de vot als que dona dret el capital social.

Però a més del que s'ha mencionat, no podem obviar que un altra característica bàsica de l'anomenada empresa familiar, fa referència a la voluntat de transmetre la propietat de l'empresa a la següent generació, un factor poques vegades tingut en compte en treballs empírics degut a la absència d'informació sobre el mateix en les bases de dades

disponibles, i és que com afirmen Astrachan i Shanker (2003), les característiques més utilitzades per definir l'empresa familiar, són sovint difícils o impossibles de recopilar. És per aquest motiu que la majoria d'autors tracten de fer més pràctica la definició, utilitzant únicament factors quantitius, la disponibilitat dels quals resulta molt menys restringida.

Pel nostre estudi, i amb la finalitat de construir una mostra que ens permeti distingir entre empreses familiars i no familiars, hem optat per definir l'empresa familiar com aquella empresa on la majoria del poder accionarial (com a mínim el 50% del capital), correspon a una sola persona o família, ja sigui de forma directa o indirecta, i que a més d'aquest control sobre la societat, participi de manera activa en la gestió de la mateixa, ja sigui ocupant càrrecs d'alta responsabilitat, o formant part del consell d'administració. Per defecte, hem considerat com empreses no familiars aquelles que no compleixen amb aquesta definició d'empresa familiar.

### **3.2. Descripció de la mostra.**

En aquest estudi hem utilitzat dades extretes de la base SABI, una base de dades econòmico-financera d'actualització periòdica, que inclou més de 550.000 empreses espanyoles, i que proporciona dades de fonts oficials com el Registre Mercantil o el BORME. La última actualització de la base amb la que s'ha treballat en aquest estudi data de juliol de 2011.

Per a l'obtenció de la mostra hem aplicat, a través de la base de dades SABI, els següents criteris de recerca:

- Empreses amb seu social a la província de Lleida.
- Empreses actives.
- Empreses amb almenys 1 treballador.
- Empreses amb dades disponibles per a l'any 2009.
- Empreses de les que es disposi de suficient informació sobre la seva propietat, com per a poder classificar-les en empreses familiars i no familiars atenent als criteris anteriorment establerts.

L'aplicació dels quatre primers criteris va donar lloc a una mostra formada per un total de 6.709 empreses. Posteriorment, al reduir la mostra a aquelles empreses que proporcionaven suficient informació relativa a la seva propietat, vam obtenir una mostra de 2.820 empreses, amb les que hem treballat al llarg d'aquest estudi.

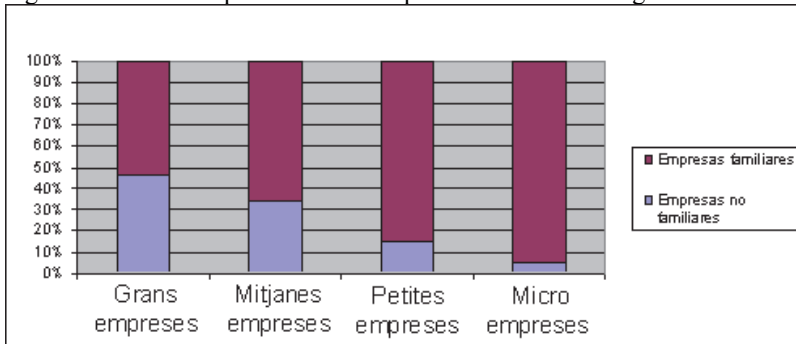
Si diferenciem entre empresa familiar i no familiar a través de la definició d'empresa familiar proposada anteriorment, obtenim que de les 2.820 empreses que componen la nostra mostra, 2.555 responen a la definició d'empresa familiar, mentre que únicament 265 empreses són classificades com empreses no familiars, el que representa un 90,6% d'empreses familiars, i un 9,4% d'empreses no familiars en el conjunt de la mostra. Aquests percentatges posen de manifest la gran presència que l'empresa familiar té en el teixit empresarial de la província de Lleida, un factor que per si sol ja justificaria el interès que suscita un anàlisi en profunditat sobre la situació i funcionament d'aquest tipus d'empreses.

Aquesta presència de l'empresa familiar en la província de Lleida estaria bastant en línia, i fins i tot per damunt, dels nivells estimats per al conjunt del Estat, doncs d'acord amb les dades proporcionades per el Institut de l'Empresa Familiar, aquest tipus

d'empresa suposa el 85% del total d'empreses (un nivell netament superior al 60% observat per al conjunt de la Unió Europea).

Si observem la distribució de les empreses de la mostra segons la seva naturalesa i dimensió (Figura 2), observem la major presència de l'empresa familiar a mesura que es redueix la dimensió de l'empresa, mentre que l'empresa no familiar augmenta la seva presència en les empreses de major dimensió. D'aquesta manera, observem com si be entre les grans empreses existeix pràcticament el mateix nombre de empreses familiars i no familiars (7 i 6 respectivament), la presència d'empreses familiars s'accentua a mesura que les empreses observades són més petites, trobant-se la major diferència en les micro empreses, on les 1.788 empreses familiars de la mostra contrasten amb les 104 empreses no familiars.

Figura 2. Pes de l'empresa familiar respecte la no familiar segons la dimensió.



Aquests resultats, per tant, donen una idea de la menor dimensió que de mitja presenten les empreses familiars en relació a les no familiars. De fet, entre les empreses familiars el tipus de propietat dominant són les micro empreses, que representen casi el 70% del total de la mostra, mentre que les petites empreses aporten el 27,05%. Per la seva banda, entre les empreses no familiars el tipus de propietat dominant són les petites empreses, que representen poc més del 45% de la mostra, seguides de les micro empreses que aporten al voltant del 39%. Es pot comprovar, per tant, la menor presència de micro empreses en les empreses no familiars, on la seva aportació es redueix en 30 punts percentuals respecte al que s'observa en l'empresa familiar.

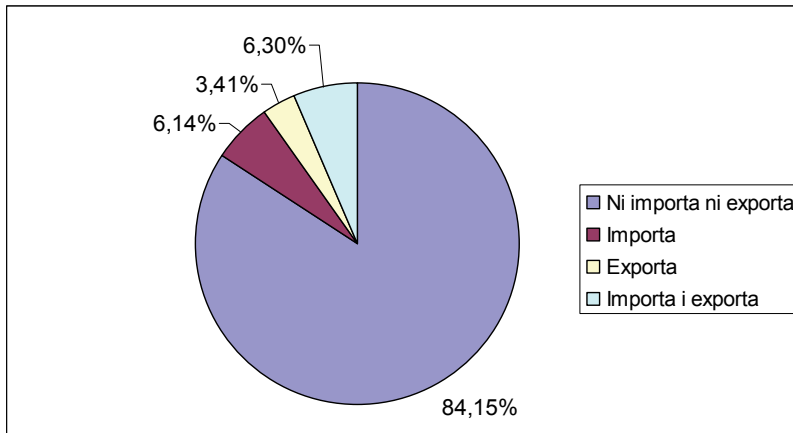
#### 4. Resultats obtinguts.

Centrant-nos ja en l'anàlisi de l'empresa familiar en el sector exterior de Lleida, a través de l'observació del Figura 3 podem extreure una de les primeres conclusions, referent a la baixa proporció d'empreses familiars de la província de Lleida que mantenen relacions comercials d'algun tipus amb l'exterior, destacant que un 84,15% de les empreses familiars analitzades no realitzen cap activitat comercial amb l'exterior, mentre que únicament el 6,30% de les empreses familiars observades, realitzen tant activitats d'importació com d'exportació.

Aquesta baixa proporció d'empreses familiars que desenvolupen activitats comercials amb l'exterior, no obstant, és un tret comú amb les empreses no familiars de la província, doncs la gran majoria d'aquestes tampoc desenvolupa cap activitat d'importació ni d'exportació (al voltant del 70%). Malgrat això, si s'observa una major

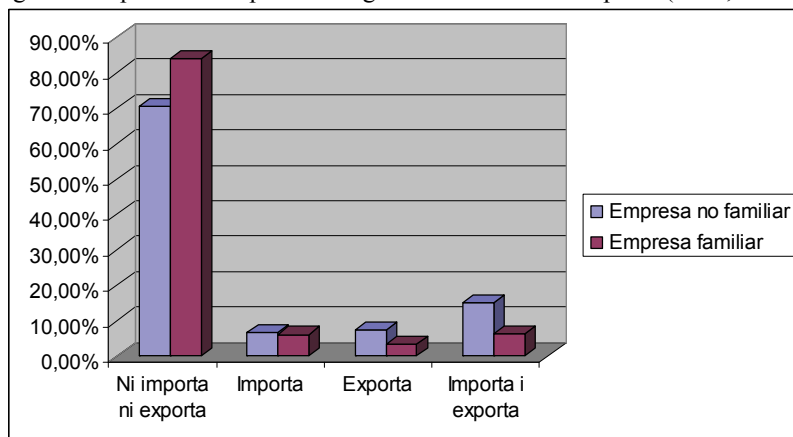
tendència per part de les empreses no familiars respecte de les familiars a l'hora de desenvolupar activitats comercials amb l'exterior, tal i com es pot observar en el Figura 4.

Figura 3. Distribució empresa familiar segons activitat exterior.



Aquesta menor tendència per part de l'empresa familiar resulta coincident amb les aportacions realitzades en estudis previs (Gallo i Sveen, 1991; Sacristán *et al.*, 2011), una tendència sovint explicada tan per factors de caràcter econòmic (manca de recursos financers) com culturals (resistència al canvi i aversió al risc empresarial).

Figura 4. Importació i exportació segons naturalesa de l'empresa (en %, Lleida).

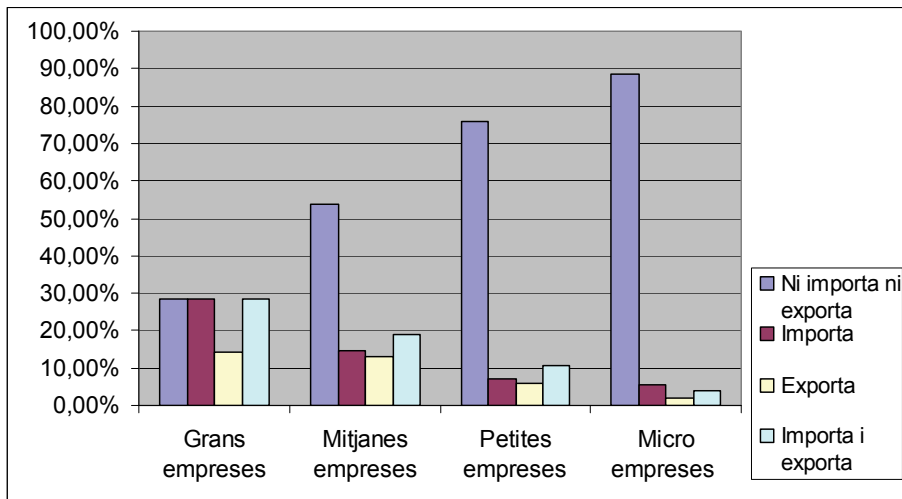


En aquesta Figura 4, observem com en les diferents activitats comercials amb l'exterior les empreses no familiars mostren una major participació que les empreses familiars. Així, mentre un 6,30% de les empreses familiars realitza activitats d'importació i exportació, aquesta proporció s'incrementa fins al 15,09% en el cas de les empreses no familiars. Aquesta major proporció també es posa de manifest quan analitzem aquelles empreses que únicament exporten (3,41% i 7,55% respectivament) o aquelles empreses que únicament importen (6,14% i 6,79% respectivament). Aquestes diferències

demostren que si bé la majoria d'empreses, ja siguin familiars o no familiars no realitzen activitats comercials internacionals, aquesta proporció resulta superior (en més de 13 punts percentuals) en el cas de les empreses familiars.

Si analitzem la distribució de les empreses familiars segons la seva dimensió i la seva activitat internacional (Figura 5), observem l'existència d'una relació directa entre dimensió i activitat exterior. Així, mentre el 88,65% de les micro empreses no realitzen cap activitat exterior, aquesta proporció és va reduint progressivament a mesura que s'incrementa la dimensió de l'empresa, de manera que mentre un 75,98% de les petites empreses i un 53,62% de les mitjanes empreses ni importen ni exporten, son les grans empreses les que presenten una menor proporció d'empreses familiars en aquesta categoria, amb únicament un 28,57% d'empreses que no desenvolupa activitats comercials de caràcter internacional.

Figura 5. Distribució empresa familiar segons activitat exterior i dimensió (en %, Lleida).



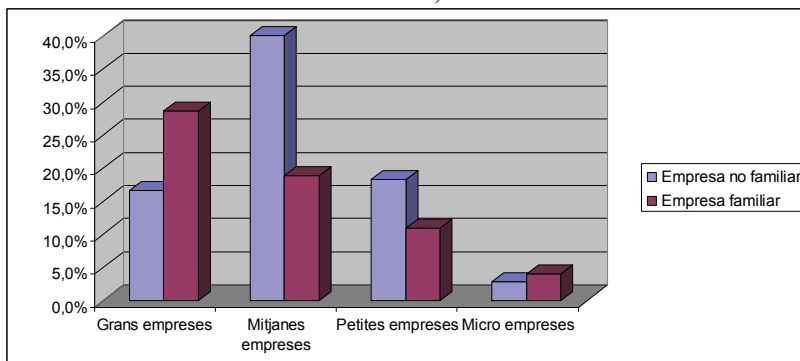
De la mateixa manera, si observem quines són les empreses familiars que realitzen simultàniament activitats tan d'exportació com d'importació, trobem que a major dimensió de l'empresa familiar, major proporció d'aquest tipus d'empreses. Així, mentre un 28,57% de les grans empreses familiars realitza activitats d'exportació i importació, únicament un 3,97% de les micro empreses familiars porta a terme els dos tipus d'activitats, ocupant les mitjanes empreses i les petites empreses les posicions intermèdies (18,84% i 10,85% respectivament). Igualment, a major dimensió de l'empresa familiar, més són les empreses que únicament exporten o que únicament importen.

Si comparem les empreses familiars que importen i exporten amb les empreses no familiars que realitzen aquesta mateixa activitat exterior (Figura 6), observem l'existència de diferències significatives atenent a la dimensió de l'empresa, així, mentre la major proporció d'empreses familiars en aquest apartat la trobem, tal i com hem observat anteriorment, en les grans empreses, en el cas de les empreses no familiars la trobem en les mitjanes empreses (el 40% de les mitjanes empreses no familiars realitza



activitats d'importació i exportació de manera simultània, per únicament un 16,7% de les grans empreses no familiars).

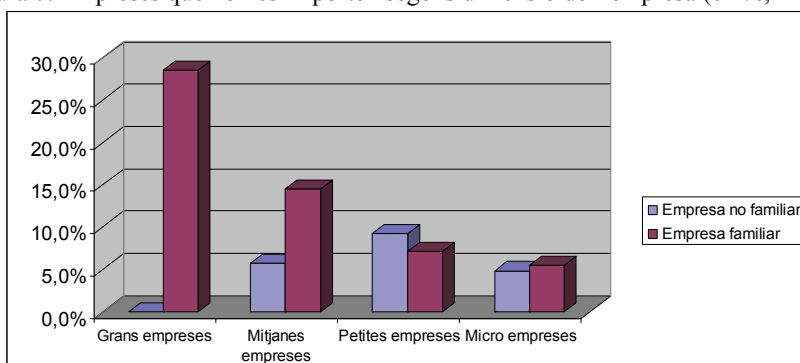
Figura 6. Empreses que importen i exporten segons dimensió de l'empresa (en %, Lleida).



Al comparar el comportament de les empreses familiars i no familiars que realitzen simultàniament activitats d'importació i exportació, crida l'atenció que mentre les empreses no familiars presenten una major proporció d'aquestes entre les petites i mitjanes empreses, les empreses familiars presenten unes majors proporcions pel que fa a grans empreses i micro empreses.

Al analitzar les empreses que únicament duen a terme activitats d'importació (Figura 7), observem com, en el cas de les empreses familiars, a major dimensió de l'empresa familiar, major és la proporció de les mateixes que únicament porta a terme activitats d'importació, a diferència de les empreses no familiars, on la major proporció la trobem entre les petites empreses, i sense que existeixi entre les empreses no familiars cap gran empresa que únicament duguí a terme aquest tipus d'activitat.

Figura 7. Empreses que només importen segons dimensió de l'empresa (en %, Lleida).

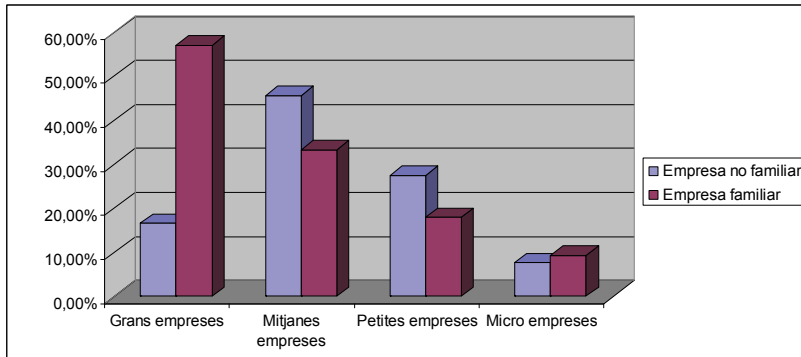


Al comparar les empreses familiars i no familiars que únicament duen a terme activitats d'importació, s'observen importants diferències. Mentre les empreses familiars presenten una major proporció d'aquest tipus d'empreses entre les grans empreses, mitjanes empreses i micro empreses, les empreses no familiars presenten una major

proporció en el conjunt de petites empreses. Destaca especialment la diferència existent en les grans empreses, on el 28,6% de les empreses familiars que únicament realitzen activitats d'importació contrasta amb l'absència d'aquestes dins de les grans empreses no familiars.

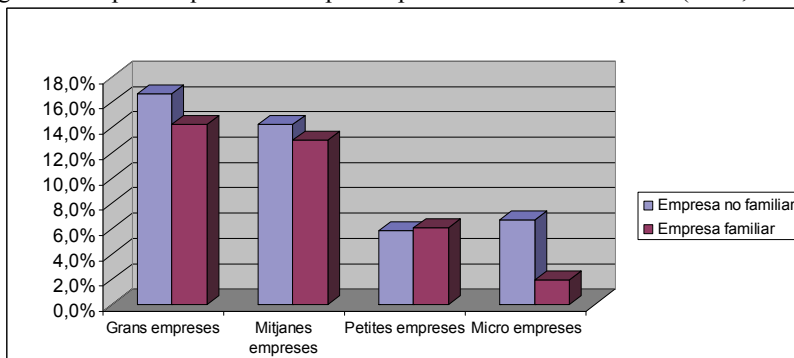
Si analitzem l'activitat importadora de les empreses de la mostra, amb independència de si exporten o no (Figura 8), observem com un 57,14% de les grans empreses familiars realitzen activitats importadores, per únicament un 16,57% de les grans empreses no familiars. A mesura que disminueix la dimensió de les empreses familiars, menor és la proporció d'empreses que importen, obtenint-se el menor nivell en les micro empreses, on únicament el 9,40% de les empreses familiars realitzen importacions. Per contra, la major proporció d'empreses no familiars importadores la trobem entre les mitjanes empreses (45,71%), on al igual que succeeix en les petites empreses, supera els registres obtinguts per l'empresa familiar.

Figura 8. Empreses que importen segons la dimensió de l'empresa (en %, Lleida).



Al analitzar les empreses de la mostra que únicament exporten (Figura 9), observem que en el cas de les empreses familiars, tal i com ja succeïa amb les empreses importadores, a mesura que es redueix la dimensió de l'empresa, menor és la proporció d'empreses familiars que únicament exporten, concretant-se per tant la major proporció entre les grans empreses (14,3%), i la menor entre les micro empreses (2%).

Figura 9. Empreses que només exporten per dimensió de l'empresa (en %, Lleida).

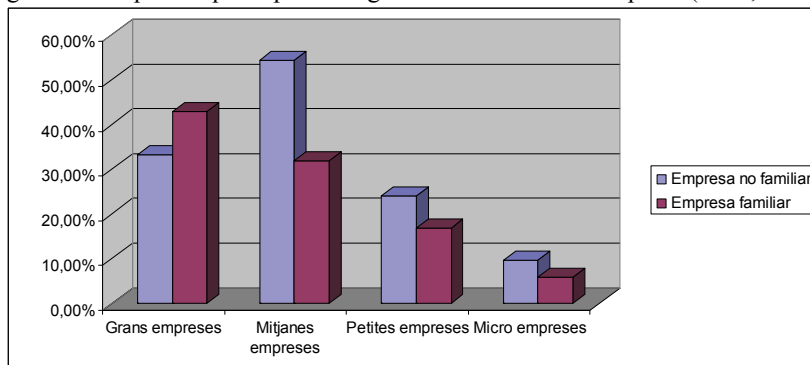


Si comparem aquests resultats amb els obtinguts per les empreses no familiars, observem com les empreses familiars presenten unes proporcions d'empreses únicament exportadores sensiblement inferiors al de les empreses no familiars (sent únicament superiors en el cas de les petites empreses). No obstant això, les diferències entre empresa familiar i no familiar en aquest apartat són bastant reduïdes, obtenint-se la major diferència en les micro empreses, on el 6,7% d'empreses no familiars únicament exportadores contrasta amb el 2% de les empreses familiars.

Al analitzar la proporció d'empreses que exporten, amb independència de la seva activitat importadora (Figura 10), trobem que gairebé el 43% de les grans empreses familiars realitzen exportacions, una proporció que com en els anàlisis anteriors, es va reduint a mesura que disminueix la dimensió de l'empresa familiar. Així, mentre un 31,88% de les mitjanes empreses realitza activitat exportadora, només un 16,93% de les petites empreses ho fa, i únicament el 5,93% de les micro empreses.

Si comparem els resultats de l'empresa familiar i no familiar, observem com per a les grans empreses, la proporció d'empreses familiars que realitza exportacions és 9,5 punts percentuals superior a la de les empreses no familiars. Per contra, la proporció d'empreses no familiars que realitza activitat exportadora és superior a la de l'empresa familiar en la resta de dimensions considerades, obtenint la màxima diferència en les mitjanes empreses, on el 54,29% de les empreses no familiars que realitza exportacions, contrasta amb el 31,88% de les familiars.

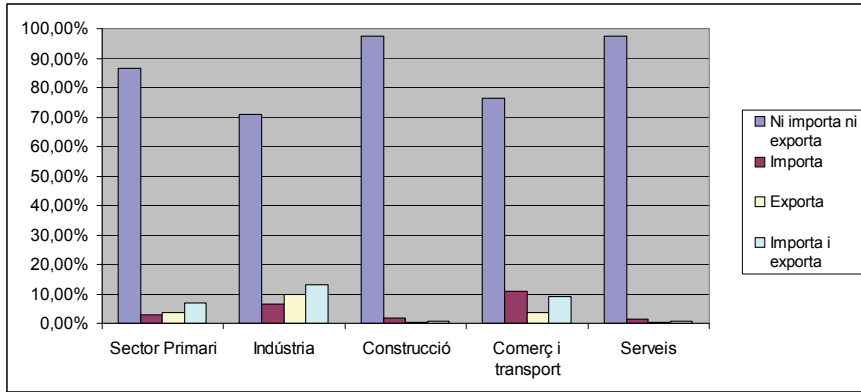
Figura 10. Empreses que exporten segons la dimensió de l'empresa (en %, Lleida).



Analitzant l'activitat exterior que desenvolupen les empreses familiars segons el sector en què duen a terme la seva activitat (Figura 11), observem com la construcció i els serveis són els sectors amb una menor activitat exterior (al voltant del 97% de les empreses d'aquests sectors no desenvolupen cap activitat comercial amb l'exterior). Per contra, la indústria i el comerç i transport, són els sectors amb major activitat exterior, tal i com ho exemplifiquen el casi 30% d'empreses familiars en el sector indústria, o el 23,54% de les empreses familiars dedicades al comerç i transport, que desenvolupen alguna activitat d'importació o exportació.

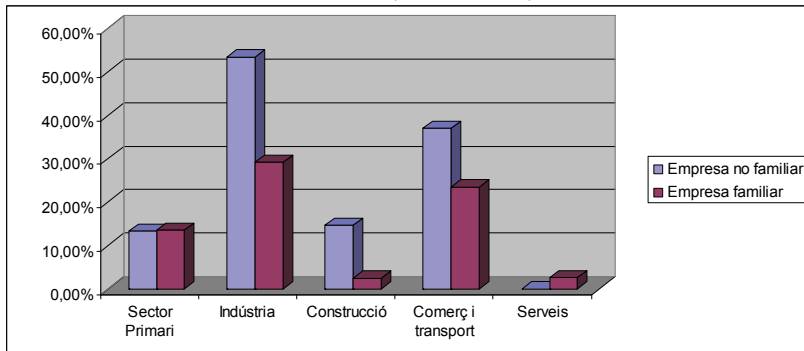
Pel que fa al tipus d'activitat exterior dominant, s'observa com en sectors com la indústria i el sector primari predominen les empreses exportadores, mentre que en la construcció, en el comerç i transport, i en els serveis, hi ha un predomini de la importació entre les empreses que realitzen alguna activitat comercial exterior.

Figura 11. Distribució d'empreses familiars segons sector d'activitat i activitat exterior (en %, Lleida).



Tal i com ja havíem vist anteriorment, la Figura 12 confirma la menor tendència de l'empresa familiar a realitzar activitats de comerç exterior en comparació amb l'empresa no familiar. Si bé, aquesta tendència no es manifesta ni en la mateixa direcció ni en la mateixa intensitat segons el sector d'activitat. Observem, per exemple, com en sectors com la indústria, la construcció, o el comerç i transport, les empreses no familiars presenten una major tendència a dur a terme activitats comercials amb l'exterior, sent aquesta diferència especialment marcada en el sector de la indústria. Per contra, les empreses familiars presenten una major tendència a desenvolupar aquest tipus d'activitats en sectors com el primari o els serveis, si bé les diferències amb l'empresa no familiar resulten en aquests casos poc significatives.

Figura 12. Empreses que realitzen algun tipus d'activitat exterior segons sector d'activitat (en %, Lleida).



## 5. Conclusions.

La crisi econòmica del 2009 va tenir una important repercussió en el comerç exterior de la província de Lleida, que va experimentar importants davallades tant en les seves importacions com en les seves exportacions, que contrasten amb la tendència positiva dels anys anteriors. Per altra banda, les dades també posen de manifest la major vocació exportadora de les empreses de Lleida, al superar netament les exportacions els registres obtinguts per les importacions al llarg de tota la dècada.

Pel que fa al comportament de les empreses familiars, els resultats obtinguts al llarg del capítol han mostrat una baixa tendència per part d'aquestes a l'hora de dur a terme activitats comercials internacionals, sent aquesta una tendència compartida per l'empresa no familiar, si bé en el cas de l'empresa familiar aquesta tendència es troba bastant més accentuada. Aquest resultat, per tant, mostra com el caràcter familiar de la propietat constitueix un factor influent sobre la decisió de internacionalitzar l'activitat d'aquest tipus d'empreses a Lleida, mostrant una reticència provocada, en bona part, per una diferent cultura empresarial.

Per altra banda, hem pogut identificar una relació directa entre la dimensió de l'empresa familiar i la seva activitat exterior, sent les grans empreses les més propenses a participar en aquest tipus de mercats. Aquest resultat, per tant, coincidiria amb els obtinguts en estudis previs, on es senyalen les limitacions financeres, tan característiques de les empreses de menor dimensió, com un factor que dificulta la participació de les empreses familiars en els mercats internacionals.

Un resultat també destacat és el important paper internacionalitzador de la gran empresa familiar, doncs si bé l'empresa familiar tendeix a presentar una menor participació en el comerç internacional en comparació a l'empresa no familiar, aquesta tendència es reverteix al centrar l'anàlisi únicament en les grans empreses, on l'empresa familiar supera a l'empresa no familiar tan a l'hora d'exportar com d'importar.

Per sectors d'activitat, hem observat una major participació en activitats de comerç exterior en sectors com la indústria i el comerç i transport, si bé, és en els serveis i el sector primari on l'empresa familiar supera la participació de l'empresa no familiar. No obstant, en cap sector la internacionalització de l'empresa familiar resulta una tònica habitual.

### **Bibliografia:**

- Astrachan, J.H. i Shanker, M.C. (2003). "Family Businesses Contribution to the US Economy: A Closer Look". *Family Business Review*, 16(3), pp.211-216.
- Buisán, M. i Aceña, F. (2007). "Estrategias de Internacionalización de la Pyme Española: una Visión desde el Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPI)". *Información Comercial Española*, 839 (noviembre-diciembre), pp.55-64.
- Claver, E.; Rienda, L. i Quer, D. (2006). "El Comportamiento de las Empresas Familiares y no Familiares en los Mercados Extranjeros: Un Estudio Comparativo". *Cuadernos de Gestión*, 6(2), pp.11-25.
- Fernández, Z. i Nieto, M.J. (2002). "La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. (Documento de trabajo 02-18(11)). Universidad Carlos III.
- Fernández, Z. i Nieto, M.J. (2005). "Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors". *Family Business Review*, XVIII(1), pp.77-89.
- Fuentes, C. Vallejo, M.C. i Martínez, R. (2007) "Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía e la Empresa*, 13(2), pp.75-96.
- Gallo, M.A. i García, C. (1996). "Important Factors in Family Business Internationalization". *Family Business Review*, 9(1), 45-59.

- Gallo, M.A. i García, C. (1998). “La Proyección Internacional de la Empresa Familiar”. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, pp.41-45.
- Gallo, M.A. i Sveen, J. (1991). “Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors”. *Family Business Review*, 4(2), pp.181-190.
- Mandl, I. (2008) “Overview of Family Business Relevant issues. Final Report”. *European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General*. Viena.
- Quintana, J. (2007). “La internacionalización de la Empresa Familiar Española”. *Información Comercial Española*, 839 (noviembre-diciembre), pp.113-120.
- Rojo, A.A.; Diéguez, J. i López, P. (2011). “Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación”. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), pp.53-67.
- Sacristán, M; Rico, G. i Lafuente, C. (2011). “Spanish SMEs and Family Firms export behavior: are there differences in their incremental approach?”. *Revista de Empresa familiar*, 1(1), pp.7-21.
- Sharma, P; Chrisman, J.J. i Chua, J.H. (1997). “Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges”. *Family Business Review*, 10(1), pp.1-35.
- Wright, P.; Ferris, S.P.; Sarin, A. i Awasthi, V.L. (1996). “Impact of Corporate insider, Blockholder, and Institutional Equity Ownership on Firm Risk Tanking”. *Academy Management Journal*, 39, pp.441-463

## **Poden ser els Pactes Successoris un instrument al servei de la continuïtat de l'Empresa Familiar (EF)?**

“El que has heretat... tens l'obligació de guanyar-t'ho per a posseir-ho” (Ivan Lansberg)

**Manel Plana Ferrán**

Professor associat de la Universitat de Lleida

Correu de contacte: [mplana@aegern.udl.cat](mailto:mplana@aegern.udl.cat)

Rebut 22 novembre 2013; acceptat 29 novembre 2013

---

### **Resum**

En aquest treball es pretén indicar l'existència d'alguns instruments, com són els Pactes Successoris, en aquest cas a Catalunya, que poden ser utilitzats per proporcionar un plus d'estabilitat a un dels reptes fonamentals de les EF, la successió. També es posa l'accent en la introducció de la poda de l'arbre familiar com una opció poc a tenir en compte en la dinàmica pròpia de l'Empresa Familiar.

Classificació JEL: K36;M10

Paraules Clau: Pactes successoris, Poda de l'arbre familiar, Procés de successió.

---

### **1. Introducció.**

De la pròpia literatura dedicada a l'estudi d'aquesta matèria, podem deduir que tota EF ha d'afrontar 3 reptes en la preparació del procés de successió que són els següents:

- a) La transició generacional,
- b) Les relacions família-empresa i
- c) La professionalització de l'empresa familiar.

Segons Lansberg (1999), la cultura, en el cas de les empreses familiars és, en última instància, un instrument d'adaptació que ajuda a compartir i a transferir estratègies de supervivència amb les quals fer front als canvis constants de l'entorn i de la pròpia dinàmica interna de l'empresa.

El creixement i la continuïtat de l'empresa familiar genera uns desafiaments genèrics que totes la famílies propietàries han de ser capaces d'aprendre a gestionar i a resoldre, si volen optar a la supervivència pròpia de l'empresa familiar a mitjà i llarg termini.

L'existència d'uns models d'adreça familiar molt personalitzats (adaptats a la personalitat de el "owner controller), a més del que implica a nivell de gestió, representa un sistema altament centralitzat i jeràrquic d'autoritat patriarcal, segons Lansberg (1999).

Aquesta "forma de fer" és bastant comuna en el conjunt d'empreses familiars. Una afirmació tan taxativa necessitaria d'una anàlisi més extensa i en profunditat, però no podem negar la idiosincràsia pròpia de les empreses familiars i l'entorn en el qual ens movem.

El que volem exposar en aquest treball no és una altra cosa que l'existència d'instruments en diferents territoris, en aquest cas concret, parlarem de Catalunya, on és possible utilitzar algunes eines que l'ordenament jurídic posa a la disposició dels membres de l'EF per facilitar, o com a mínim, contribuir a la continuïtat de les empreses familiars..

## **2. Els Pactes Successoris, un instrument al servei de les Empreses Familiars catalanes.**

A Catalunya, segons diferents estudis, s'indica que les Empreses Familiars representen gairebé un 66% de la totalitat de les mateixes, a més de proporcionar un 57% del total d'ocupació.

Les lleis civils catalanes, històricament, han regulat i reforçat la figura de l'hereu o hereva, com un element essencial per al manteniment del conjunt de béns i propietats en mans de la persona que va ser instituïda com a tal i la no disgregació de la propietat familiar.

Seguint aquest objectiu, l'1 de gener de 2009 va entrar en vigor la llei que permet l'adopció dels Pactes Successoris, eina que pot ser molt útil a l'hora de gestionar la complexitat de l'Empresa Familiar.

Les Ef i les PIME familiars per al teixit social, econòmic i productiu de Catalunya tenen una importància essencial. Les dades abans citades així ho mostren. Un dels punts crítics de les EF és quan s'encara el procés successori. És per aquesta raó que qualsevol element que ajudi a facilitar aquesta situació de trànsit generacional, empresarial i vital de les EF i dels membres que les conformen, sempre han de ser benvingudes.

L'empresari familiar català compta amb un instrument jurídic que pot ajudar a la transmissió del patrimoni familiar: "El Pacte Successori", que constitueix un contracte segons el qual les parts acorden instituir una persona hereva, o realitzar atribucions particulars de l'herència de qualsevol de les parts, sent irrevocable en si mateixa, amb excepcions puntuals.

## **3. Què són los Pactes Successoris?**

La definició dels mateixos és la següent: "En pacte successori, dos o més persones poden convenir la successió per causa de mort de qualsevol d'elles mitjançant la institució d'un o més hereus i la realització d'atribucions a títol particular. Els pactes successoris poden contenir disposicions a favor dels atorgants, fins i tot de forma recíproca, o a favor de tercers".



Podem dir que aquest Pacte, és un acte voluntari amb efectes jurídics, mitjançant el qual l'ordenant del mateix disposa sobre la destinació del seu patrimoni de forma immediata o per després de la seva mort.

Però, què significa aquesta definició en el camp de l'empresa familiar? Quins efectes pot comportar a les empreses familiars, en aquest cas a Catalunya, on existeix aquesta regulació?

La irrevocabilitat dels Pactes Successoris pugues i ha d'aportar un element essencial al desenvolupament del procés successori, i aquest no és més que establir un marc clar, definit, consensuat i sense sorpreses d'última hora. Per tant, la contribució d'aquesta eina pot ser d'un valor inqüestionable a un dels desafiaments més importants als quals ha de fer front l'empresa familiar; la successió.

Cal destacar i esmentar d'una forma molt clara que el contingut del Pacte Successori pot designar persona hereva o realitzar assignacions d'elements concrets de l'herència (les accions de l'EF, immobles.....). També pot imposar càrregues a la persona afavorida per aquesta designació, com per exemple la cura i l'atenció d'algun dels atorgants i tercers, així com condicions.

Fins i tot, es pot fer constar que el pacte s'atorga amb la finalitat de mantenir i donar continuïtat a l'EF o la transmissió indivisa d'un establiment professional.

Aquests pactes successoris es poden atorgar entre cònjuges, amb els familiars en línia directa (sense límit de grau) o en línia col·lateral fins al quart grau (entre cosins, oncles i nebots...) i amb els parents de l'un altre cònjuge en línia directa o col·lateral fins al segon grau (sogre, cunyat.....). A què em refereixo quan faig aquesta descripció extensa dels diferents actors que poden atorgar aquest pacte successori? Doncs que no es pot atorgar entre socis que no tinguin un vincle de parentiu entre ells, per tant els pactes successoris es realitzen gairebé en exclusiva, per les EF.

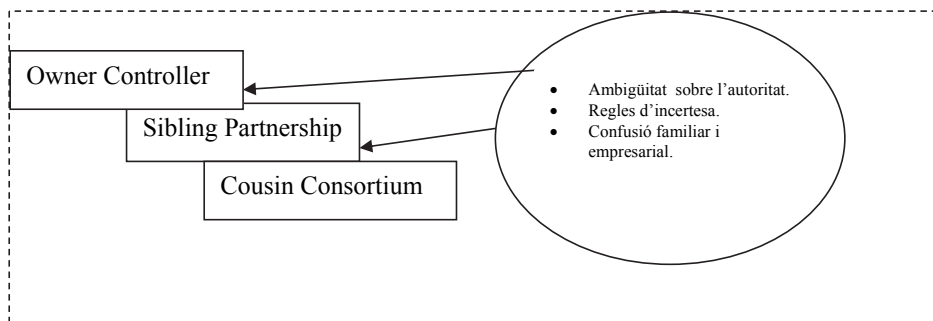
#### **4. Les EF des de la perspectiva de la distribució de la propietat.**

Les EF des del moment que són analitzades des de l'òptica de la distribució de la propietat, responen a tres formes específiques:

1. *Owner Controller*. (propietari que ostenta el control de l'empresa)
2. *Sibling Partnership*. (societat de germans)
3. *Cousin Consortium*. (consorci de cosins)

Generalment es relacionen aquestes formes bàsiques amb l'etapa generacional en la que es troba la companyia. Val a dir, que aquestes formes que hem descrit conviuen amb uns períodes transitoris i de transmissió i canvi generacional.

Figura 1. Representació dels períodes de transició entre etapes i dels símptomes subjacents segons Lansberg.



Font: Lansberg (1999)

És evident que en aquests períodes de transició existeix un xoc entre els valors dels diferents sistemes personals, vitals i de conjunt, que vénen incrementats si existeix una certa “inseguretat jurídica” de com va a ser el futur a nivell de propietat, gestió i lideratge en l'EF. Aquesta dosi d'incertesa, d'opacitat o de falta de clarificació de rols de la generació entrant, es converteix en un brou de cultiu perfecte pel que podríem cridar de forma figurada “la gran tempesta”.

És en aquestes situacions on podem veure la utilitat i l'ús que es pot donar als Pactes Successoris com a element clarificador i catalitzador d'aquelles situacions que es donen dins de les EF en el seu període de trànsit generacional.

### 5. La poda l'arbre familiar.

I és en aquest punt que volem introduir una altra utilitat del pacte successori. **La poda de l'arbre familiar** dins de l'empresa concepte encunyat per (Lambret i Lievens, 2008). És paradigmàtic el títol del seu treball on posen damunt de la taula el camí de la poda de l'arbre familiar, com un element poc explorat i estudiat i que pot contribuir positivament a la continuïtat i a l'harmonia de les empreses familiars. I en què consisteix aquesta poda de l'arbre familiar? Principalment en la possibilitat que una de les branques familiars adquireixi la totalitat de l'empresa, reduint el nombre de branques familiars que puguin arribar a conviure. Aquesta situació és molt típica a partir de l'etapa “sibling partnership” i, sobretot, la del consorci de cosins o “cousin consortium”.

És necessari que sigui d'aquesta manera? Convé que existeixi sempre una poda de l'arbre familiar? No sempre, però de vegades és necessari i aquesta és una altra de les virtuts del Pacte Familiar; es pot realitzar una poda de l'arbre familiar en la propietat, amb totes les conseqüències que això comporta.

Sens dubte, un procés successori reeixit requereix, entre molts altres elements, el seu més clara exposició a la resta de membres (entenent el concepte membres als grups d'interès, tant interns com a externs de l'empresa familiar)

## **6. El Protocol familiar i la seva complementarietat amb els Pactes Successoris.**

L'existència del protocol familiar en una EF ens hauria de proporcionar un senyal inequívoc que ja s'ha realitzat part d'aquest camí de consens, comunicació, tractament i plasmació dels acords familiars que constitueixen la “constitució familiar”, pròpiament aquesta. Ara bé, quin aspecte proporciona una total seguretat del compliment del mateix?.

Cal dir que en el cas de les empreses familiars, l'existència del Protocol ha estat un pas importantíssim per a la regularització i clarificació de les relacions dins de les empreses familiars (requeriments per a la incorporació dels membres familiars a les empreses, polítiques de dividends, fixar les estructures de govern familiar,...).

Els investigadors assumeixen, gairebé de forma automàtica que l'empresa familiar es desenvolupa des de la figura de l'owner controller, passant pel sibling partnership i acabant amb el cousin consortium (Gersick *et al.*, 1997; Steier, 2001), amb el que s'assumeix de forma clara la complexitat del govern de l'Empresa Familiar (Mülebach, 2005).

## **7. Quines implicacions té, o pot tenir la utilització dels Pactes Successoris?**

La persona triada com a successor té la seguretat que no serà desplaçat per un canvi de criteri de l'atorgant, com així es pot donar en el testament.

Però l'element clau d'aquesta regulació és el següent: El tractament del procés successori i la regulació del mateix, més enllà del que es pugui establir en el Protocol Familiar, on el compliment del mateix és més un acte de voluntat que no un acte d'obligació legal, a diferència del compliment del Pacte Successori.

A l'hora de posar un exemple ben clar volem mostrar el següent: “El cas d'una empresa familiar on existeix una convivència intergeneracional dels pares fundadors i dels seus fills, pertanyents a la segona generació d'aquesta empresa. El germà gran, molt treballador, es va dedicar en cos i ànima a l'EF, el germà petit, es va llicenciar en Adreça d'empreses. La seva dedicació a l'empresa no va ser tan intensa com la del seu germà major. Els pares, en un primer moment, van atorgar testament a favor dels fills, donant-li la majoria de les accions al gran, cosa que ell creia que era el més just, a causa de la seva profunda dedicació a l'empresa.

Els pares, en un moment posterior, van revocar el testament atorgat i van fer una distribució diferent a la realitzada en un primer moment. Aquesta nova actuació no la va saber ningú fins a l'hora de llegir el testament. L'impacte va ser tan fort per al fill gran que va provocar un distanciament molt fort entre germans, entre altres conseqüències. El menor era el que tenia la majoria de les accions.

Aquest canvi va provocar un fort “terratrèmol” en la pròpia empresa, on els treballadors no donaven crèdit. Els clients i proveïdors també es van quedar molt sorpresos i les relacions familiars es van deteriorar fortament”.

No entraré ni en el fons ni en la forma, solament en l'anàlisi dels instruments. Amb el testament, el o els atorgants poden revocar quan els plagui el repartiment (solament faig

una descripció objectiva del mateix), a diferència del Pacte Successori, que una vegada atorgat, és irrevocable, excepte algunes causes molt concretes

## 8. El contingut del Pacte.

El Pacte té un contingut mínim que a continuació detallarem:

- Imposa càrregues a l'afavorit, que a títol d'exemple poden consistir en:
  - Cuidar i atendre a algun dels atorgants o be a un tercer.
- Fa constar la finalitat que es pretén amb el pacte i les obligacions assumides per les parts:
  - El manteniment i la continuïtat d'una empresa familiar.
  - La transmissió indivisa d'un establiment professional.

Aquest tipus de pacte s'atorga amb la finalitat de mantenir i donar continuïtat a l'Empresa Familiar o a la transmissió indivisa d'un establiment professional.

Aquests pactes successoris es poden atorgar entre cònjuges o persones que conviuen en unió estable de parella, amb els parents en línia directa (sense límit de grau), en línia col·lateral (entre cosins, oncles i nebots....) i amb els parents de l'un altre cònjuge o persona amb la qual conviu en línia directa o col·lateral fins al segon grau (sogre, cunyat...). En conseqüència, els pactes successoris no es poden atorgar amb socis que no tinguin vincle de parentiu entre ells.

D'altra banda, per la qual cosa fa referència als beneficiaris, la llei no estableix cap límit i poden ser-ho els mateixos atorgants o tercers, tant si són familiars com si no ho són.

Un dels desafiaments més importants que té tota empresa familiar, i com a part essencial del seu caràcter familiar és el traspàs de la mateixa a la següent generació. Encara que existeixin diferents opcions i diferents escenaris davant d'un procés successori, un element essencial que caracteritza a les empreses familiars és la voluntat de transmissió d'aquesta a les següents generacions.

No cal dir que la successió és un dels aspectes més investigats en el camp de l'empresa familiar (Lansberg, 1999; Ward, 1987). Com estableix Cabrera i Martín (2009), el desenvolupament dels líders futurs és un aspecte estratègic clau per a la supervivència de les empreses atès que el lideratge pot considerar-se una font d'avantatge competitiu. Davant d'aquestes afirmacions volem plantejar la següent qüestió: Quin procés d'atribució i traspàs de lideratge té lloc?

I quan es donen aquests pactes successoris hem de plantejar-nos diferents preguntes.

En una empresa familiar que no existeixi un protocol es pot atorgar el Pacte Successori? Quines implicacions tindrà?

Una vegada atorgat i, conseqüentment iniciat, aquest procés successori, existint o no un Protocol familiar, es pot afirmar explícitament que hi ha un compromís del predecessor o predecessors, però i el compromís del successor?

A causa que el Pacte Successori per tenir validesa és necessari que existeixi una acceptació explícita de la persona triada, es pot afirmar que el compromís per part del successor va més enllà de l'acceptació típica del terme “compromís afectiu” (Sharma i Irving, 2005; Cabrera i Martín, 2009), basat en llaços emocionals, d'identificació i implicació amb l'organització a la qual l'individu vol unir-se, i també de el “compromís normatiu” (Sharma i Irving 2005; Cabrera i Martín, 2009), basat en el sentiment de l'haver d'o obligació amb la família i amb les seves tradicions i normes.

Podem afirmar que en aquest cas (acceptació de beneficiari del Pacte Successori), s'afegeix a la possibilitat dels altres dos compromisos, el “compromís legal”. Aquest “compromís legal” ve a ajustar i a reforçar l'existència dels altres dos tipus de compromisos que poden portar a una acceptació “tàcita” i que ve donada pel que representa la tradició familiar, el deure a ser un descendent responsable i a la tradició de l'empresa.

Per dir-ho d'alguna manera, “l'acceptació legal” reforça els compromisos abans explicitats, donant lloc a una relació totalment clara i explícita entre els predecessors i els successors.

Podríem aventurar-nos a afirmar que els Pactes Successoris són més necessaris com més complexa és l'estructura familiar i empresarial. Però fer aquesta afirmació seria limitar l'extensió d'aplicabilitat d'aquesta figura.

Una vegada atorgat el Pacte successori pot donar-se la situació que s'incrementi el flux de relació positiva entre predecessor i successor? Per simplificar aquesta exposició, sabent les “cartes” existents, el procés de successió és més reeixit?

## **9. L'atribució i aplicació dels Pactes Successoris a las EF.**

El primer que hem de deixar clar és que és necessari que hi hagi hagut un procés de comunicació i de posada en comú de la persona o persones que han de ser els beneficiaris del mateix. És un element important per mitigar una dels paranys, molt presents en les EF, com és el nepotisme.

A causa de les diferents persones que poden atorgar el mateix, la forma de la propietat en la qual pugui estar una empresa familiar (Owner controller, Sibling Partnership o Cousin Consortium), no pot convertir-se en un impediment, al contrari. Els pactes successoris són un instrument posat al servei de les empreses familiars perquè puguin utilitzar-se en qualsevol estadi de la propietat de les mateixes.

No és necessari remarcar l'increment de la complexitat de la gestió de l'empresa, de la família i de l'empresa familiar, així com dels seus membres, cada vegada que hi hagi una “massa crítica” més important. L'aplicació d'aquests pactes pot veure's com una oportunitat de transmissió de el “lideratge” a la persona o persones instituïdes com a beneficiàries. (Afirmació aquesta que han d'estar molt matisada).

El fet que pugui realitzar-se en un període de convivència intergeneracional dins de l'empresa i a l'inici de la successió, amb el que comporta, pot fixar unes bases per contribuir a l'existència d'un marc més estabilitzat.

La literatura sobre successió en les empreses familiars assenyalava que les relacions entre el predecessor o predecessors i el successor o successors són un factor clau per a l'èxit del procés, tant per la seva influència sobre la capacitat del predecessor per formar al successor com el desenvolupament dels motius que porten al successor a vincular-se a l'empresa familiar (Cabrera, 2007).

## 10. Conclusions.

Totes aquestes preguntes que ens hem plantejat ens indiquen la utilitat que pot tenir un instrument d'aquest tipus per a les Empreses Familiars del nostre entorn de l'hora d'encarar un dels elements clau amb el qual totes les empreses familiars han de gestionar, que no és un altre que el procés successori.

Aquest procés pot obrir camins a nous escenaris com pot ser la pròpia poda de l'arbre familiar, així com la incorporació de nous membres tant en tasques d'adreça com una nova configuració de l'estructura de la propietat.

La voluntat d'aquest text és iniciar una via d'investigació de les possibles atribucions que es poden desprendre de l'aplicació dels Pactes Successoris i de la poda de l'arbre de l'EF en el trànsit generacional dins de les mateixes.

## Bibliografia:

- Cabrera, M.K. (2007). "Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: Perspectiva del predecesor versus sucesor". Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Cabrera, M.K. i Martín, J.D. (2009). "La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 19(2), pp. 111-128.
- Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, L. i Lansberg, I. (1997): "Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business". Harvard Business.
- Lambrecht, J. i Lievens, J. (2002). "Pruning the Family Tree: An Unexplored path to Family Business continuity and Family Harmony". *Family Business Review*, 21(4), pp.295-313.
- Lansberg, I. (1999). "Succeeding Generations". Editorial Harvard Business School Press.
- Mülebach, C. (2005). "Familiness as competitive advantage"
- Sharma, P. i Irving, P.G. (2005). "Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 29(1), pp.13-33.
- Steier, L. (2001). "Next-generation entrepreneurs and sucesión: An exploratory study of modes and means of managing social capital". *Family Business Review*, 14(3), pp.259-276.
- Ward, J. L. (1987). "Keeping the family business healthy". San Francisco: Jossey-Bass.

## Empresa familiar i emprenedoria: algunes relacions

**Ramon Saladrígues Solé**

Professor titular d'Universitat en el Departament d'AEGERN de la Universitat de Lleida

Correu de contacte: ramon.saladrigues@aegern.udl.cat

Rebut 22 novembre 2013; acceptat 28 novembre 2013

---

### Resum

En els darrers anys tant l'emprenedoria com l'empresa familiar s'han anat constituint en veritables àrees de recerca. Tanmateix les interrelacions entre ambdues àrees han estat més aviat escasses. L'article analitza alguns punts de connexió entre les dues branques, tant en la descoberta d'oportunitats d'emprenedoria com en la seva posterior explotació per part de l'emprenedor. Es constata que la influència de la família en les activitats emprenedores i l'anàlisi de l'emprenedoria en les empreses és encara un fenomen poc estudiat.

Classificació JEL: M10;M12;M13;M19

Paraules Clau: Emprenedoria, Empresa Familiar, oportunitats d'emprenedoria.

---

### 1. Introducció.

En els darrers anys s'han consolidat noves àrees de recerca, paral·lelament a la constatació de que determinats sectors, activitats o formes d'organització tenen una contribució rellevant en l'economia global.

Així, talment com ha succeït amb l'economia de la cultura, l'economia de l'educació o l'economia del medi ambient, l'emprenedoria – entrepreneurship – i l'empresa familiar - family business - han esdevingut noves àrees d'estudi a partir d'unes primeres contribucions aïllades d'alguns autors (Landström *et al.*, 2012). El procés és molt semblant en tots els casos i s'inicia quan alguns acadèmics, de manera aïllada, reconeixen oportunitats identificant canvis en l'economia que generen qüestions de recerca interessants que poden ser explotades. De manera semblant al que succeeix en els mercats de competència perfecta, aquesta “innovació” és imitada i explotada per altres autors, que entren al “nou mercat” per donar resposta als nous problemes que, ara, esdevenen visibles, produint una atracció cap al nou camp d'estudi que aconsegueix captar cada vegada més i més autors. Aquesta concentració d'autors que apliquen el

mètode científic per donar resposta als nous interrogants, afavoreix la creació d'estructures institucionals, com ara fòrums de discussió, congressos, revistes científiques o càtedres universitàries i d'empresa. Finalment, la densitat de treballs obliga a la classificació i a l'ordre, moment en què apareixen els handbooks i les subbranques de la nova àrea d'estudi.

Així és com l'emprendedoria i l'empresa familiar s'han anat constituint en els darrers anys en veritables àrees de recerca, amb aportacions seminals d'un nombre inicialment reduït d'autors -que, com apunta Landström (2012), són veritables emprendedor- i que van captant l'atenció d'un nombre creixent d'autors. Tanmateix, si bé la literatura d'ambdues àrees de recerca comença a ser extensa, hi ha encara molt de camí per recórrer en la seva interconnexió, és a dir, en les relacions que s'estableixen entre les dues àrees.

Aquest article identifica algunes de les relacions que es donen entre l'empresa familiar i l'emprendedoria, i es pregunta com la família de l'emprenedor i l'empresa familiar poden influenciar en l'activitat emprendedora. Per a aquest propòsit, s'evidencien les connexions de l'empresa familiar tant en relació a l'emprenedor com agent central, en relació als processos on operen els emprendedor i en relació al context extern on té lloc l'activitat emprendedora. A la vegada, s'identifica la influència de l'empresa familiar en cada una de les tres qüestions fonamentals de recerca sobre l'emprendedoria que identifiquen Shane i Venkataraman (2000): l'existència de les oportunitats per a la creació de béns i serveis; la descoberta d'aquestes oportunitats; i l'explotació de les oportunitats.

L'article comença definint tant l'emprendedoria com l'empresa familiar. Després analitza l'objecte d'estudi d'aquestes dues àrees de recerca i constata que els punts de connexió han estat més aviat escassos.

Seguidament s'analitzen alguns punts de connexió entre les dues branques, que es classifiquen a) segons si ens ajuden a explicar com les oportunitats d'emprendedoria són descobertes i b) segons si ens ajuden a explicar com aquestes oportunitats s'exploten. Finalment l'article acaba amb unes breus conclusions.

## **2. Que s'entén per emprendedoria i per empresa familiar?**

La dificultat de definir tant l'emprendedoria com l'empresa familiar ha dificultat la creació d'un marc conceptual en aquests camps. No només això, sinó que, sovint, les definicions d'empresa familiar i d'emprendedoria han estat mútuament excloents i han generat un gap conceptual entre les dues àrees d'estudi (Anderson *et al.*, 2005).

En els inicis, el nucli d'atenció no era l'emprendedoria com a fenomen sinó l'emprenedor. Es tractava de definir qui és o què ha de fer l'emprenedor per a iniciar un negoci amb èxit. En aquests estadis trobem a Say, al fer referència a l'emprenedor com a agent econòmic que combina els mitjans de producció per a produir un producte, o a Schumpeter (1934), quan considerava els emprendedor com innovadors que usen el progrés per a crear nous productes i serveis, tot introduint el concepte de "nova idea" que conduïa a la innovació.

Posteriorment, i encara al voltant de la figura de l'emprenedor com a objecte d'estudi, noves definicions apareixien en l'entorn de la percepció del risc. Així, McClelland



(1961) definia l'emprenedor com una persona activa, amb una alta necessitat d'èxit i una moderada aversió al risc. O Drucker (1970), que definia l'emprenedor com a persona que assumeix risc.

És evident, però, que l'empenedoria no pot ser explicada només per les característiques inherents a determinades persones, de manera independent als processos i a l'entorn.

Una definició més completa, que té en compte les oportunitats, els processos (descoberta, avaluació i explotació) i que també té en compte el context en el que es desenvolupen els processos d'empenedoria la trobem en Venkataraman (1997), al definir l'empenedoria en relació a per què, quan i com les oportunitats de crear futurs béns o serveis són descobertes, avaluades i explotades.

Que s'entén per empresa familiar? Per bé que ha estat definida de moltes maneres, en general, una empresa familiar és aquella que o bé és propietat d'una família, o bé és controlada per una família o és un negoci que planifica passar la propietat a un membre de la família, encara que sigui en la propera generació.

La definició oficial d'empresa familiar aprovada per les dues principals institucions internacionals - el Grup Europeu d'Empreses Familiars (GEEF) i el Family Business Network (FBN)- és la següent:

Una companyia, tingui la grandària que tingui, és empresa familiar si:

- La majoria dels vots són propietat de la persona o persones de la família que va fundar o van fundar la companyia; o, són propietat de la persona que té o ha adquirit el capital social de l'empresa; o són propietat de les seves esposes, pares, fills o hereus directes dels fills.
- La majoria dels vots pot ser directa o indirecta.
- Almenys un representant de la família o parent participa en la gestió o govern de la companyia.
- A les companyies cotitzades se'ls aplica la definició d'empresa familiar si la persona que va fundar o va adquirir la companyia (el seu capital social), o els seus familiars o descendents posseeixen el 25% dels drets de vot als quals dona dret el capital social.

Tot seguit, i un cop definits els conceptes d'empenedoria i empresa familiar, es presenten una sèrie de punts que connecten les dues àrees de recerca.

### **3. Empenedoria i empresa familiar: camins poc connexes.**

Una bona manera de veure les connexions entre les dues àrees de recerca és observar quin ha estat l'objecte d'estudi de cadascuna.

L'àrea de recerca de l'empenedoria ha analitzat l'emprenedor com a agent econòmic, i ha estudiat les característiques que el fan innovador, la generació d'idees i la creativitat (Baumol, 1990), l'aversió al risc, la informació asimètrica o la percepció i l'estigma social del fracàs.

Els investigadors de l'empenedoria s'han ocupat, també, de l'estudi dels processos en els que es desenvolupa l'empenedoria. En els darrers anys ha agafat força la idea que

l'empenedoria no és resultat de l'atzar sinó el resultat d'un procés (Velasco, 2012), on la idea genera oportunitats; aquestes oportunitats, a través de la innovació i del coneixement, permeten que nous productes i serveis vegin la llum en el mercat; i aquests nous productes i serveis generen un nou context que, a la vegada, genera noves idees i noves oportunitats. És un cicle que es retroalimenta contínuament.

És objecte d'estudi de l'empenedoria, la forma en què aquests processos s'exploten, sigui a través de la creació d'una nova empresa -start-up o spin-off- o sense que hi hagi creació d'empreses, mitjançant la comercialització de la idea a través de llicències i propietat industrial i intel·lectual.

Aquests processos es desenvolupen en el sí d'unes xarxes de persones i de relacions, el que porta a l'estudi de la gestió de projectes, de les alternatives de finançament – Business Angels, Venture Capital, fons de capital risc corporatiu- i a l'anàlisi de l'acceleració, el creixement empresarial i la internacionalització.

Finalment, l'empenedoria s'ha ocupat de l'estudi del context en què l'agent i els processos empenedors inevitablement estan immersos (Aldrich, 2012). El marc legislatiu, per exemple, té una importància cabdal. No menys important és el marc institucional, que es materialitza en els centres d'ensenyament dels empenedors i les escoles de negocis, en els entrebancs burocràtics a la creació d'empreses, en les incubadores d'empreses, en les entitats de promoció econòmica o en les xarxes de foment de l'empenedoria.

Aquests són els principals camps que atreuen l'interès de l'empenedoria com a àrea de recerca. Com hom pot observar, el paper de l'empresa familiar i les influències familiars en la carrera de l'empenedor no apareixen entre els principals punts d'interès que tracta la disciplina. Més aviat el contrari: sovint s'identifica l'empenedoria amb la creació d'empreses i es concep com un punt de partida, com una gènesi, com un procés de creació desvinculat de la història familiar, per bé que, com és obvi, l'activitat empenedora pot ser portada a terme per individus d'una mateixa família i, en particular, per parelles amb vinculació en el negoci –copreneurs-. En qualsevol cas, sigui des del naixement o en un moment posterior, moltes de les noves empreses poden esdevenir empreses familiars, fent que la dinàmica empenedora s'entrecreei amb la dinàmica de la família.

El mateix succeeix si observem els principals punts d'interès de l'empresa familiar com a àrea de recerca: l'anàlisi de les fortaleses de les empreses familiars, amb la unitat, la confiança i el compromís al capdavant, que refermen la voluntat de continuar junts com a negoci; el manteniment de la propietat, la preeminència de la continuïtat per damunt de la rendibilitat, i l'establiment d'objectius a llarg termini més que fixar fites a curt termini; l'arrelament al territori; l'estudi de l'alineació o no dels interessos familiars amb els interessos del negoci; el comportament de les diferents generacions que prenen el comandament de l'empresa; o, per posar només els punts d'interès més remarcables, la problemàtica del procés de successió en l'empresa familiar.

Novament, no trobem en els aspectes anteriorment mencionats l'empenedoria. Tanmateix, és evident que totes les empreses familiars tenen un inici, i que, en la seva etapa de creixement, de diversificació, o en l'objectiu de reinventar-se per a mantenir la supervivència, l'activitat empenedora – o, si es vol, intraempenedora- hi és present.

Per tant, a la vista de l'observació de l'objecte d'estudi de cada àrea de recerca, hem de concloure que, fins ara, la interconnexió entre ambdues disciplines ha estat més aviat escassa.

És simptomàtic que mentre bona part de l'atenció de la investigació en emprenedoria s'ha ocupat de l'estudi de les etapes inicials de l'activitat de l'emprenedor, amb la descoberta i la posterior explotació de la idea, els investigadors de l'empresa familiar, en canvi, s'han ocupat d'estudiar què succeeix quan, a mesura que s'atansa el final de la vida laboral de l'emprenedor, aquest planifica la seva retirada del negoci.

No hi ha cap mena de dubte que els investigadors necessiten acotar i segmentar els problemes per poder aportar solucions als mateixos. Ara bé, una segmentació excessiva pot ser contraproduent.

Aquest enfocament tant segmentat és, al nostre entendre, erroni. En primer lloc perquè no és veritat que, en els inicis d'un nou projecte empresarial, les decisions les prengui aïlladament l'emprenedor i pensant exclusivament en els seus objectius. En moltes ocasions la decisió pot ser presa conjuntament per l'emprenedor amb la família o la parella. En altres ocasions, la decisió pot ser presa individualment per l'emprenedor però pensant en el futur de la unitat familiar més que en el propi interès individual, per exemple, com una ocasió de poder ocupar laboralment els membres de la unitat familiar o com una manera de pensar en el futur dels descendents, a través tant de l'oferta d'ocupació com, més endavant, de la transferència de la propietat. En qualsevol cas, sembla que hi ha un consens generalitzat en què les decisions més importants en la vida no es prenen exclusivament en l'esfera dels negocis i, en conseqüència, l'estudi del comportament de l'emprenedor no pot descuidar l'estudi de la influència de la família en les seves decisions.

En segon lloc, aquest enfocament segmentat no és adequat perquè la transferència del lideratge i de la propietat a la propera generació pot ser, precisament, un moment en què es produeixin efervescències emprenedores -dins de la mateixa empresa- per part dels membres de la següent generació.

Diversos autors han estudiat l'emprenedoria familiar partint de la consideració que l'essència de l'emprenedoria és la cerca de l'increment de valor dels actius de l'empresa buscant i creant noves oportunitats de negoci (Gartner, 1990). D'acord amb aquest enfocament, s'han classificat sota el concepte de famílies emprenedores o empreses familiars emprenedores aquelles en les que els seus propietaris treballen per fer créixer la riquesa familiar a través de la creació de valor en l'empresa (Uhlauer *et al.*, 2012). En conseqüència, és possible diferenciar empreses familiars basades en un o més components de l'orientació emprenedora (risk-taking, innovativeness i pro-activeness) (Cruz i Nordqvist, 2012; Zahra, 2012; Kellermanns *et al.*, 2012).

Una perspectiva interessant és la d'estudiar el paper de les diferents generacions en l'orientació emprenedora de l'empresa familiar. Cruz i Nordqvist (2012) evidencien la necessitat de considerar la generació de l'empresa familiar a l'hora de determinar l'estratègia emprenedora. Troben que els efectes de les variables ambientals – com ara el creixement de la indústria o les oportunitats tecnològiques – en l'orientació emprenedora són més fortes en la segona generació. En canvi, l'impacte dels directius i inversors que no pertanyen a la família és més fort en la tercera i posteriors generacions.

Kellermans (2012) estudia també el paper de les generacions i troba que les empreses familiars creixen més quant la propietat està concentrada en una sola generació, enlloc de repartir-se entre dues o més generacions. Per contra, les empreses familiars creixen més quan el control de la direcció està repartit en varis membres de la família enlloc d'estar en mans d'un sol membre de la família.

En els següents apartats d'aquest article es presenten alguns elements de connexió entre l'emprendedoria i l'empresa familiar. Aquests elements han estat classificats atenent segons si ajuden a explicar com les oportunitats d'emprendedoria són descobertes o si ajuden a explicar com aquestes oportunitats s'exploten.

#### **4. La descoberta de les oportunitats d'emprendedoria.**

Algunes de les preguntes que sovint ens fem són: per què algunes persones descobreixen oportunitats d'emprendedoria i altres no? Què fa que en entorns i rols semblants només alguns individus identifiquin les oportunitats que existeixen i que tenen valor i siguin capaços d'explotar-les? Les experiències familiars poden influir en aquesta descoberta? I viure i conèixer l'entorn de l'empresa familiar, influencia en la descoberta d'oportunitats?

Abans de poder descobrir oportunitats d'emprendedoria, aquestes han d'existir. Carson (1982) defineix les oportunitats d'emprendedoria com aquelles situacions en les que els nous béns, nous serveis o nous materials, així com nous mètodes d'organització, poden ser introduïts i venuts a un preu per damunt del cost de producció. Drucker (1985) considera tres categories d'oportunitats: la creació d'informació nova, com ara la que generen les noves tecnologies; la que apareix a conseqüència de la informació asimètrica que genera ineficiències en l'explotació, i que, per tant, poden ser resoltes; i, en tercer lloc, la reacció als canvis de costos relatius o a canvis en l'ús alternatiu dels recursos a conseqüència de canvis normatius o polítics. Un clar exemple d'aquesta tercera categoria d'oportunitats es dona en el sector de les energies renovables, que aquests darrers anys ha gaudit d'abundants oportunitats.

No podem establir relacions directes entre l'existència d'oportunitats i l'empresa familiar, perquè les situacions i categories abans esmentades són inherents a l'oportunitat, i no depenen de les accions que els agents desenvolupin davant d'aquestes situacions. Tanmateix, sí que podem establir relacions en la descoberta d'aquestes oportunitats.

Segons Shane i Venkataraman (2000), dos dels factors que més influencien en la probabilitat que un individu acabi descobrint una oportunitat són:

- 1-. La possessió d'informació prèvia necessària per a identificar les oportunitats.
- 2-. Les propietats cognitives per avaluar les oportunitats d'emprendedoria.

La influència familiar i la vinculació a una empresa familiar pot condicionar la possessió d'informació prèvia i les propietats cognitives dels emprendedors? En aquest punt podem fer una sèrie de consideracions:

- En l'empresa familiar, és més probable que els fills visquin i coneguin l'empresa dels seus pares (al contrari del que succeeix quan els pares treballen en una empresa no familiar, on és menys probable que els fills visitin la seu de

l'empresa, o coneguim els companys de treball dels seus pares). Aquestes vivències de la infància generen un flux de coneixement continu que pot generar la informació prèvia necessària per identificar posteriors oportunitats d'emprendedoria. Així, les primeres experiències en la família d'origen dels emprenedors són cabdals per al comportament posterior de l'emprenedor (Dyer i Handler, 1994). En conseqüència, haver crescut en l'entorn d'una empresa familiar pot condicionar determinats comportaments posteriors.

- Alguns treballs d'investigació suggereixen que quan els pares vetllen, en el sí de la família, per un entorn centrat en l'educació, en la comprensió i en el recolzament, i vetllen per un entorn exigent i estimulants, desenvolupen en els fills una necessitat d'èxit (McClelland, 1965). No cal dir que aquesta necessitat és essencial per a que l'activitat emprenedora vagi endavant, és a dir, per a que s'exploti l'oportunitat d'emprendedoria.
- Molts emprenedors són fills de pares i mares auto ocupats, el que sembla indicar que els models de rol parentiu poden encoratjar determinats comportaments empresarials. Chlosta *et al.* (2012), en un estudi on tenen en compte l'emprenedor com a individu -no l'empresa familiar-, obtenen que és més probable que els joves persegueixin l'autoocupació quan tenen un model de rol parental (per exemple, quan el pare és autoocupat), mostrant que la influència de la família pot afavorir l'emprendedoria.
- Molts emprenedors manifesten que, de joves, la família els va donar oportunitats d'assumir responsabilitats en activitats emprenedores. Això contribueix a desenvolupar habilitats i valors que són essencials per, posteriorment, poder emprendre una activitat empresarial.
- És ben conegut que els emprenedors d'èxit són individus que veuen oportunitats en situacions en les que altres veuen només riscos. Es tracta d'una propietat cognitiva. L'anàlisi constant d'oportunitats i les vivències en el sí de l'empresa familiar pot preparar el futur emprenedor per a la descoberta posterior de més oportunitats.

Alguns d'aquests elements que hem esmentat aporten informació necessària per a identificar les oportunitats d'emprendedoria i millora les propietats cognitives per avaluar les oportunitats. En els propers anys, noves anàlisis empíriques han d'aportar llum sobre la importància d'aquests elements que poden contribuir a la descoberta d'oportunitats d'emprendedoria.

## **5. L'explotació de les oportunitats d'emprendedoria**

Una oportunitat descoberta però no explotada no condueix a l'emprendedoria. Shane i Venkataraman (2000) consideren que el fet que uns individus explotin les oportunitats que descobreixen mentre que altres no les acabin explotant, depèn fonamentalment de dos factors: de la natura de l'oportunitat i de les característiques de l'individu.

Pel que fa a la natura de l'oportunitat no cercarem les connexions amb l'empresa familiar. Senzillament és més probable que s'explotin aquelles oportunitats que tenen majors expectatives de valor. Això es produeix, per exemple, quan la demanda esperada és gran, quan els marges de benefici de la indústria són alts, quan el cost de capital és baix o quan el cicle de vida de la tecnologia és jove.

En canvi, en relació a les característiques del individu podem trobar connexions amb l'empresa familiar i amb la influència de la família. La possibilitat que una oportunitat sigui explotada augmenta:

- Quan es disposa de més recursos financers: la família és la primera de les 3F del finançament dels emprenedors perquè, sovint, el capital inicial del nou projecte empresarial prové de les aportacions de la família o de les aportacions del propi negoci familiar.
- Quan hi ha forts lligams socials amb els recursos no financers i amb els proveïdors dels recursos. A més d'aportar capital, el negoci familiar pot aportar accés als mercats, accés al coneixement i a la tecnologia, i accés als proveïdors. Tanmateix, una de les principals aportacions del negoci familiar al nou projecte empresarial són les idees.
- Quan s'ha desenvolupat una informació útil per emprendre en els llocs de treball anteriors.

Una altra qüestió rellevant que té importants implicacions tant en el negoci com en la família és si l'emprenedor ha de tenir com a socis a membres de la seva família, és a dir, si el nou projecte empresarial ha d'esdevenir, des del seu naixement, empresa familiar. Dyer i Handler (1994) consideren els següents arguments que fomenten la participació de la família en els nous projectes emprenedors:

- La confiança que hi ha entre els membres de la unitat familiar és, generalment, molt superior a la que hi ha amb la resta de socis.
- En les empreses familiars els costos inicials i les pèrdues dels primers anys són més fàcilment compartits.
- La família pot mantenir-se agrupada, compartint espai, temps i interessos comuns. Aquest argument és particularment interessant en les parelles emprenedores o copreneurs. Naturalment, aquest aspecte és també una font generadora de conflictes, prou estudiat per la literatura de l'empresa familiar.
- Els beneficis que puguin venir a mig i llarg termini beneficien la família en el seu conjunt.

Una qüestió diferent és si l'emprenedor ha d'oferir ocupació als membres de la seva família. En aquest cas, la perseverança i el compromís en la consecució dels objectius estratègics dels membres de la unitat familiar, així com la confiança, pot reduir els costos de supervisió.

Una bona part de la recerca en empresa familiar s'ha centrat en els conflictes inherents a la intersecció de dos sistemes basats en valors contraposats: el sistema familiar i el sistema dels negocis. Així, mentre els objectiu del sistema dels negocis apunten al creixement, a l'eficiència o als beneficis, en el sistema familiar l'objectiu és el desenvolupament dels membres de la família. Si les normes en el sistema dels negocis són formals, amb procediments i incentius, en el sistema familiar les normes són informals i no escrites. O, per posar només alguns exemples, si l'avaluació en el sistema de negocis es fixa en l'assoliment dels resultats i implica promocions o acomiadaments,

en el sistema familiar es valora més l'esforç, i els membres de la família són valorats per ser qui són més que pels resultats assolits. L'emprenedor que opta per contractar membres de la seva família ha de saber gestionar aquests dos sistemes. La següent taula fa un excel·lent resum dels dos sistemes basats en valors contraposats:

Taula 1: sistema familiar vs. sistema de negocis

Àrees de conflicte	Sistema familiar	Sistema de negocis
Objectius	Desenvolupament i recolzament familiar	Beneficis, ingressos, eficiència, creixement
Relacions	Profundament personals, primàries	Impersonals o semipersonals, secundàries
Normes	Expectatives informals ("així és com sempre ho hem fet")	Normes formals i escrites, procediments, amb incentius i penalitzacions
Avaluació	L'esforç és important; amor i suport incondicional; membres recompensats per qui són	Avaluació dels resultats assolits; empleats promocionats o acomiadats
Successió	Causada per mort o divorci	Causada per jubilació, promoció o sortida de l'empresa

Font: Dyer (1992)

Tanmateix, aquest enfocament de la recerca de l'empresa familiar, que consisteix en posar els valors i objectius de la família i de l'empresa com a pols oposats, pot començar a deixar lloc a un tipus d'anàlisi diferent, que té per objectiu reflectir la conducta i l'orientació emprenedora de les empreses familiars.

## 6. Conclusions.

En aquest article hem constatat que, malgrat ser àrees d'estudi prou consolidades que analitzen el desenvolupament de les activitats empresarials, l'emprenedoria i l'empresa familiar s'han interrelacionat de manera molt limitada.

Hem analitzat alguns elements de connexió entre les dues branques, en primer lloc, aquells que poden donar-se en la descoberta d'oportunitats d'emprenedoria i, després, els que poden donar-se en la seva explotació posterior per part de l'emprenedor.

Tot i que comença a haver-hi un bon nombre d'estudis, la influència de la família en les activitats emprenedores i l'anàlisi de l'emprenedoria en les empreses familiars necessita encara més atenció dels investigadors. Futures recerques aportaran més evidències de quin és el paper de l'empresa familiar en l'orientació emprenedora.

### Bibliografia:

- Aldrich H.E. (2012). "The emergence of entrepreneurship as an academic field: A personal essay on institutional entrepreneurship", in *Research Policy*, March 2012, vol. 41. pp.1240-1248.

- Anderson, J i Drakopoulou D. (2005). "The Role of Family Members in Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm". *Family Business Review*, Vol. 18(2), pp. 135–154.
- Baumol, W. (1990). "Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive". *Journal of Political Economy*, 98, pp.893-921.
- Carson, M. (1982). "The entrepreneur". Totowa, NJ: Barnes & Noble Books.
- Clhosta, S.; Patzelt, H; Klein, S.B. i Dormann, C. (2012). "Parental role models and the decision to become self-employed". *Small Business Economics Journal*, may 2012.
- Cruz, C. i Nordqvist, M. (2012). "Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspectiva". *Small Business Economics Journal*, may 2012.
- Drucker, P. (1970). "Contributions to Business Enterprise". New York, New York University Press.
- Drucker, P. (1985). "Innovation and entrepreneurship". New York: Harper & Row.
- Dyer, W. G. (1992): The entrepreneurial experience. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. i Handler, W. (1994). "Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 1994, pp. 71-83 (Baylor University).
- Gartner, W.B. (1990). "What are we talking about when we talk about entrepreneurship?" *Journal of Business Venturing*, 5, pp.15-28.
- Kellermanns F.W.; Eddleston K.A.; Sarathy, R. i Murphy, F. (2012). "Innovativeness in family firms: a family influence perspectiva". *Small Business Economics Journal*, may 2012.
- Landström, H.; Harirchi, G.; Åström, F. (2012). "Entrepreneurship: Exploring the Knowledge Base". *Research Policy*, March 2012, Vol. 41. pp.1154-1181.
- McClelland, D. (1961). "The Achieving Society. Princeton". NJ Van Nostrand.
- McClelland, D. (1965). "Achievement motivation can be developed". *Harvard Business Review*, 43 (nov-dec), p.6-25.
- Schumpeter, J. (1934). "Capitalism Socialism and Democracy". New York: Harper & Row.
- Shane S. i Venkataraman, S. (2000). "The Promise of Entrepreneurship as a field of research". *Academic of Manager Review*, Vol. 25 (1), pp.217-226.
- Uhlaner, L.M.; Kellermanns, F.W.; Eddleston, K.A. i Hoy, F. (2012). "The entrepreneuring family: a new paradigm for family business research". *Small Business Economics Journal*, may 2012, pp.1-11.
- Velasco, R. (2012). "Emprendimiento un estado de la investigación". *Mediterráneo Económico*, 21, pp.53-62.
- Venkataraman, S. (1997). "The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An editor's perspectiva". En J. Katz & R. Brockhaus (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol.3, pp.119-138. Greenwich, CT: JAI Press.
- Zahra S.A. (2012). "Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesión". *Small Business Economics Journal*, may 2012.



### **III Trobades amb la Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida (7 de novembre de 2013)**

Sota el lema: “*Jornada de l'Empresa Familiar: Emprendre negocis dins de l'empresa*”, es celebraren les III Trobades amb la Càtedra el 7 de novembre de 2013 a la Sala de Juntes de la Facultat de Dret i Economia, Campus Cappedó.

Aquestes han estat les terceres trobades de la Càtedra d'EF que s'han convertit en un clàssic en el programa d'actes de desenvolupa la Càtedra.

El devenir del dia a dia dels negocis provoca que moltes empreses familiars s'estanquin. Moltes vegades els empresaris familiars prefereixen no diversificar i s'acomoden en el sector industrial en el que sempre han estat, aquesta actitud de no innovar, unida a la crisi econòmica, esta acabant amb moltes activitats de famílies empresàries.

La creació de nous negocis en el se de les empreses familiars és una forma d'emprendre a través de la innovació que cada cop guanya més terreny, obtenint idees noves que acaben conformant unitats de negoci, i depenent de la seva evolució, finalment poden transformar-se en empreses.

Per aquest raó, l'objectiu de la Jornada ha estat el d'establir un fòrum de debat on discutir les solucions i problemes de competència de l'empresa familiar en el context de la distribució comercial, amb la intenció de fixar pautes per assegurar l'èxit de noves idees de negoci.

El programa es va iniciar amb un acte d'inauguració a càrrec de les següents persones: En primer lloc va intervenir el Vicerector de Planificació, Innovació i Empresa de la Universitat de Lleida, Ferran Badia, qui va donar la benvinguda als assistents i agrai la participació de tots els ponents.

En segon lloc va intervenir el Director de la Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida, agraint a la Universitat i als ponents la seva disposició per participar en aquesta jornada, a la Associació de la EF de Lleida i al patrocinador, la Diputació de Lleida, pel patrocini sense el qual la Càtedra no podria desenvolupar les seves activitats, representada pel seu Vicepresident Miquel Padilla. Així mateix, es va reconèixer el treball desenvolupat en aquestes III Trobades pel senador i professor de la UdL Manel Plana per col·laborar colze a colze amb la organització de la Jornada.

## **Programa:**

Dijous, 7 de novembre de 2013

16:00 a 16:15. Entrega de documentació

16:15 a 16:30. Acte d'obertura.

Intervenien:

- Sr. José L. Gallizo. Director de la Càtedra EF de UdL
- Sr. Gonzalo Cano President de l'Associació Empresa Familiar de Lleida
- Sr. Miquel Padilla, Vicepresident, Diputació de Lleida

16:30 a 18:00: Tendència en la comercialització dels productes agroalimentaris. La marca com element diferenciador de les empreses familiars

- Primera ponència, Sr. Ignacio Larracochea. President de Promarca.  
“Tendències que limiten la competència en els super”
- Segona ponència, David Coll. President de Pimec
- Moderador: Director de la Càtedra EF de UdL.

18:00 a 18:15 Descans.

18:15 a 19.15. Nous negocis dins de l'empresa familiar

- Andreu Llargués, President de la confederació espanyola d'organitzacions de panaderia i pastisseria.
- Manel Llarás, President del gremi de panaders de les Terres de Lleida
- Moderador: Manel Plana, senador i professor de la UdL.

19:15 a 20:00. Viveros Borda: La internacionalització en el sector de la planta viva i la flor ornamental

20:00. Clausura de la trobada.

## Objectius i normes de presentació dels Quaderns Pràctics d'Empresa Familiar (QPEF)

---

Els QPEF són una iniciativa de la Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL que integra projectes i activitats docents en el marc de la Xarxa de Càtedres del Institut de l'Empresa Familiar.

Els QPEF són una col·lecció de publicacions que inclouen la resolució de problemes reals de l'empresa familiar, ressenyes d'experiències professionals, investigacions, i materials de formació d'estudiants i professors d'assignatures relacionades amb l'empresa familiar. Tenen per finalitat potenciar la transmissió de coneixement en l'especialitat, donar solucions a problemes freqüents amb els que es troba l'empresa familiar i, en definitiva, incrementar les relacions entre universitat i empresa.

Els treballs originals es presentaran escrits en català i castellà amb una extensió de entre 15 i 20 pàgines, havent d'obeir al següent esquema mínim:

- 1) Títol del treball. El més il·lustratiu i concís possible, escrit en català i castellà.
- 2) Resum. Unes 150 paraules, en català i castellà, on s'indiqui l'objectiu i finalitat del treball amb els principals resultats i/o conclusions del mateix.
- 3) Plantejament del cas, o tema, objecte d'estudi.
- 4) Solucions aportades per l'autor o resultats obtinguts i discussió dels mateixos.
- 5) Conclusions.

Enviament d'articles. S'ha de realitzar per correu electrònic a [gallizo@aegern.udl.cat](mailto:gallizo@aegern.udl.cat)



Universitat de Lleida



**Diputació de Lleida**