

Quaderns pràctics d'empresa familiar



Monografia Empreses familiars a Catalunya: Continuïtat i govern



Universitat de Lleida
Càtedra d'Empresa Familiar



Transformació
Econòmica



Diputació de Lleida
Patronat de Promoció Econòmica

Vol. 10 / Núm. 1 / Desembre 2024/ ISSN 2014-5772

Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida

EQUIP DE REDACCIÓ:

José Luis Gallizo Larraz, director de la Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida

Jordi Moreno Gené, professor de la Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida

Manel Plana-Farran, professor de la Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida

Laura Sánchez Pulido, professora de la Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida

Quaderns pràctics d'empresa familiar

Monografia

Empreses familiars a Catalunya:
Continuïtat i govern

QUADERNS PRÀCTICS D'EMPRESA FAMILIAR

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

<http://www.decoemp.udl.cat>

Contacte: joseluis.gallizo@udl.cat

ISSN: 2014-5772

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.catedraef.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 agregat d'Economia Financera i Comptabilitat, UdL

Vocals:

Manel Plana Farrán, Professor lector d'Organització d'Empreses, UdL

Ramón Saladrigues Solé, Professor titular d'Economia Financera i Comptabilitat, UdL

Laura Sánchez Pulido, Professora col·laboradora permanent d'Economia Financera i Comptabilitat, UdL

Alba Cardil Forradellas, Professora lectora d'Economia Financera i Comptabilitat, UdL

Maria José Puyalto Franco, Professora agregada de Dret Mercantil, UdL

De Barrón Arniches, Paloma, Professora agregada de Dret Civil, UdL

ÍNDIX

1. INTRODUCCIÓ.....	7
2. CARACTERÍSTIQUES DE LA MOSTRA.....	8
2.1. Enquesta interna	9
2.2. Enquesta externa: empreses familiars alienes a les associacions d'empresa familiar	12
3. QUE SÓN LES EMPRESES FAMILIARS.....	16
3.1. Estalvi i patrimoni propi	17
3.2. Implicació personal de la família en la gestió.....	18
3.3. Continuïtat del projecte empresarial.....	19
4. GESTIÓ AMB PRINCIPIS I VALORS	22
4.1. Sentiment de pertinença i arrelament	23
4.2. Cultura emprenedora a l'empresa familiar	25
4.3. Esforç, treball ben fet i exemple: Qualitat, imatge de marca, reputació i confiança	26
5. GOVERNANÇA FAMILIAR.....	28
5.1. La Governança a les empreses familiars	28
5.2. Els òrgans de govern familiars i corporatius	29
5.3. Programa de successió a l'Empresa familiar	34
6. COMPROMÍS AMB L'ENTORN.....	36
6.1. Compromís en les relacions amb els empleats.....	36
6.2. Compromís amb la sostenibilitat	39
6.3. Responsabilitat social	40

7. ASPECTES ECONÒMICS I DE NEGOCI.....	42
7.1. Diversificació i internacionalització.....	42
7.2. Maximització de beneficis	44
7.3. Informació i formació sobre empresa familiar.....	45
8. CONCLUSIONS.....	47

1. INTRODUCCIÓ

Aquest informe realitzat per la Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida per a l'àmbit de Catalunya per encàrrec de l'Associació de l'Empresa Familiar de Catalunya es basa a l'informe de Sigma Dos (“L'Empresa Familiar a Espanya”, Bilbao 2023), corresponent a l'estudi encarregat per l'IEF amb dades referides a empreses familiars del conjunt d'Espanya.

L'informe intenta respondre a una sèrie preguntes i qüestions que van des del propi concepte d'empresa familiar i els elements que la defineixen, fins a la seva funció com a empresa, passant pels principis i valors a través dels quals es pretén assolir aquest objectiu i les regles que configuren o determinen la presa de decisions.

Per desenvolupar aquest treball, Sigma Dos va realitzar dues enquestes a empreses familiars: una adreçada a empreses associades i una altra a empreses no associades amb les quals es va contactar de forma aleatòria. Tot i la seva heterogeneïtat, les enquestes es dirigeixen a aquestes entitats perquè tenen trets comuns pel fet de ser familiars, cosa que determina la manera d'orientar i projectar els seus negocis.

La metodologia ha consistit en trucades telefòniques a gerents, directors generals o financers, consellers, administradors i apoderats dins l'àmbit català amb una distribució territorial, realitzades per Sigma Dos. En aquest sondeig desplegat a Catalunya, s'implementa una enquesta interna i una altra externa. A l'enquesta interna s'han completat 67 entrevistes mentre que en el cas de l'enquesta externa el nombre ha estat de 434. Els treballs de preparació i anàlisi s'han realitzat entre els mesos de maig i juliol de 2023, mentre que aquest informe s'ha redactat a maig del 2024 per tal de caracteritzar les empreses familiars catalanes des d'un punt de vista qualitatiu.

2. CARACTERÍSTIQUES DE LA MOSTRA

L'Associació d'Empresa Familiar de Catalunya dins de les seves comeses ha volgut obtenir resultats sobre les característiques i els models d'organització existents a les empreses familiars de Catalunya. Sobre la base del treball general titulat "L'Empresa Familiar a Espanya" (2023) encarregada per l'IEF a SigmaDos l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar (ASCEF) ha realitzat un estudi semblant amb la mateixa base de les empreses familiars però aplicat només a Catalunya.

SigmaDos va dur a terme enquestes a les quatre províncies catalanes dividint-les en dos grups: una enquesta interna adreçada als socis de les Associacions Catalanes de l'Empresa Familiar i una altra enquesta externa d'empreses familiars catalanes alienes a l'ASCEF.

La diferència més notable que trobem entre aquests dos grups d'empreses familiars, a banda de ser sòcies o no de associacions, és la dimensió o mida de les empreses.

Les empreses familiars de l'enquesta interna es caracteritzen per ser les empreses més grans, on gairebé la meitat de la mostra són empreses que facturen més de 50 milions d'euros, mentre que a l'enquesta externa hi proliferen les empreses de dimensió reduïda, entre les quals només el 12,7% arriben a la xifra de 3 milions d'euros.

Una altra diferència entre les dues mostres utilitzades per SigmaDos sorgeix a nivell d'internacionalització. La facturació exterior de les empreses associades puja al 37,34%, mentre que a les empreses familiars de l'enquesta externa aquest percentatge no arriba al 10%. Les empreses més petites amb prou feines tenen presència en mercats exteriors per la qual cosa la seva supervivència depèn en bona part de la demanda interna de Catalunya i de províncies geogràficament més properes.

A la mostra relativa a l'enquesta interna d'empreses familiars de Catalunya s'obté que un 20% de les empreses tenen més de 1.000 empleats, són empreses més grans, diversificades geogràficament i sectorialment per a les quals les

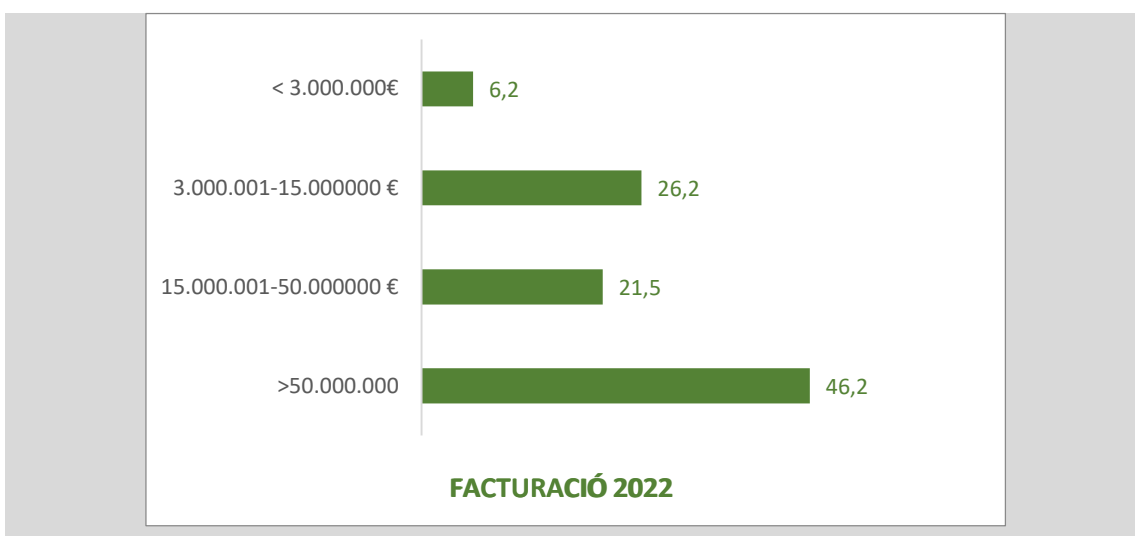
oscil·lacions conjunturals de l'economia els afecten en menor mesura que a la mostra d'empreses no sòcies. Els resultats de l'estudi, per tant, s'han d'interpretar en clau de mida, a més del fet de la seva pertinença, o no, les Associacions Catalanes d'Empresa Familiar.

2.1. Enquesta interna

Com hem comentat anteriorment, l'enquesta a empreses catalanes sòcies de l'IEF o de les associacions d'empresa familiar ha comptat amb 65 respostes.

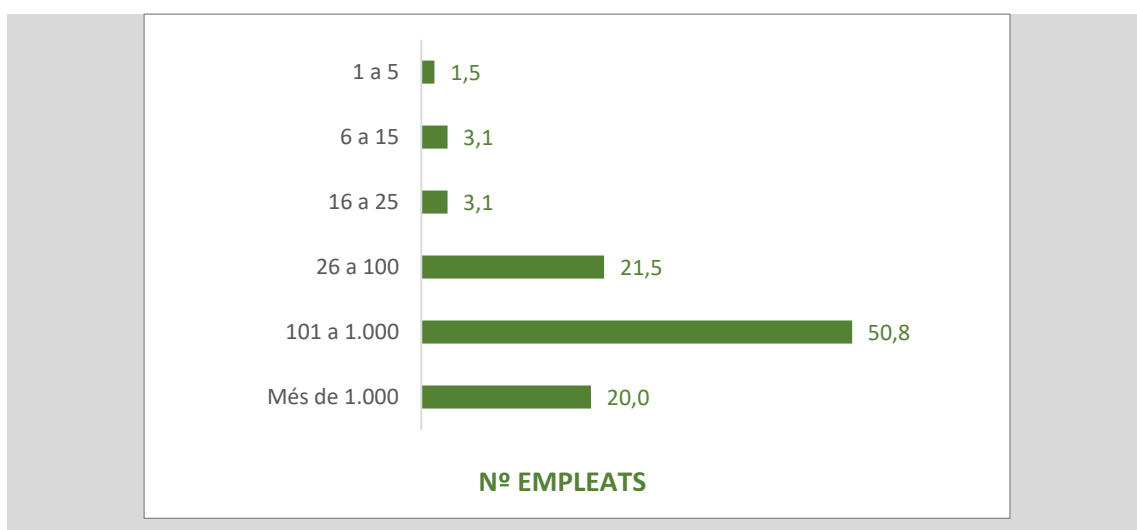
Pel que fa a la mida, el 46,2% afirma haver ingressat més de 50 milions d'euros l'any 2022, mentre que gairebé la meitat van ingressar entre 3 i 50 milions d'euros, cosa que indica la importància del volum de negoci desenvolupat per aquest grup d'empreses familiars associades.

Gràfic 1. Dimensió de les empreses associades segons facturació



Des del punt de vista de l'ocupació, al gràfic 2 s'observa que el 70% de les empreses que han participat en l'enquesta interna de mitjana proporcionen feina a més de 100 treballadors a cada empresa, i el 20% de la mostra contracten a més de 1.000 persones. Sectorialment, destaquen les indústries extractives i manufactureres amb un 28,9% del total i els serveis (26%).

Gràfic 2. Dimensió de l' empresa: nombre d'empleats



Les empreses associades tenen, a més, una gran projecció exterior. De mitjana, els ingressos generats a l'estranger suposen un 37% dels ingressos anuals l'any 2022. Aquest percentatge és similar quan s'especifiquen els grups d'empreses per trams de facturació, i és només en aquelles empreses de menor dimensió pel que fa al volum d'activitat que les exportacions es redueixen al 7,5%.

Taula 2. Percentatge de facturació d'empreses associades realitzada a l'exterior

Trams de facturació	Percentatge mitjà de facturació a l'exterior (37%)
< 3.000.000€	7,50%
3.000.001-15.000000 €	37,90%
15.000.001-50.000000 €	38,23%
>50.000.000	37,13%

L'enquesta realitzada a empreses familiars associades correspon a una mostra que té presència als diferents sectors d'activitat amb els percentatges sobre el nombre d'empreses que es mostren a la taula 3.

Taula 3. Distribució d'empreses de la mostra per sectors d'activitat (en percentatge)

Sector d'activitat	Percentatge empreses (%)
Agricultura, ramaderia, silvicultura i pesca	1,54%
Comerç	7,69%
Construcció	15,38%
Hostaleria i restauració	4,62%
Indústria extractiva, manufacturera i energia	33,85%
Serveis	30,77%
Transports i emmagatzematge	6,15%

El pas d'una generació a una altra en una família empresària implica el canvi de lideratge i és un moment clau que posa en joc la continuïtat de l'empresa familiar. A la taula 4 s'observa la generació en la que es troben les empreses de la mostra, entre les quals destaca, que el 38% de les empreses es troben en segona generació i gairebé el 45% es troben en tercera generació i següents. Són uns percentatges força elevats d'empreses que han realitzat diversos canvis generacionals i que, per tant, han superat una de les principals causes de les crisis a les empreses familiars i que no és cap altra cosa que el canvi generacional.

Taula 4. Distribució d'empreses de la mostra segons generació en què es troben

Generació	Percentatge empreses (%)
1a generació	16,92%
2a generació	38,46%
3a generació	33,85%
4a generació o següents	10,77%

2.2. Enquesta externa: empreses familiars alienes a les associacions d'empresa familiar

En el cas de l'enquesta externa, s'han fet 434 entrevistes amb la distribució que es veu a la taula 5.

Taula 5. Distribució de les empreses de l'enquesta externa segons província

	Nombre d'entrevistes	Percentatge
Barcelona	290	66,82%
Girona	61	14,06%
Lleida	41	9,45%
Tarragona	42	9,68%
Total	434	100%

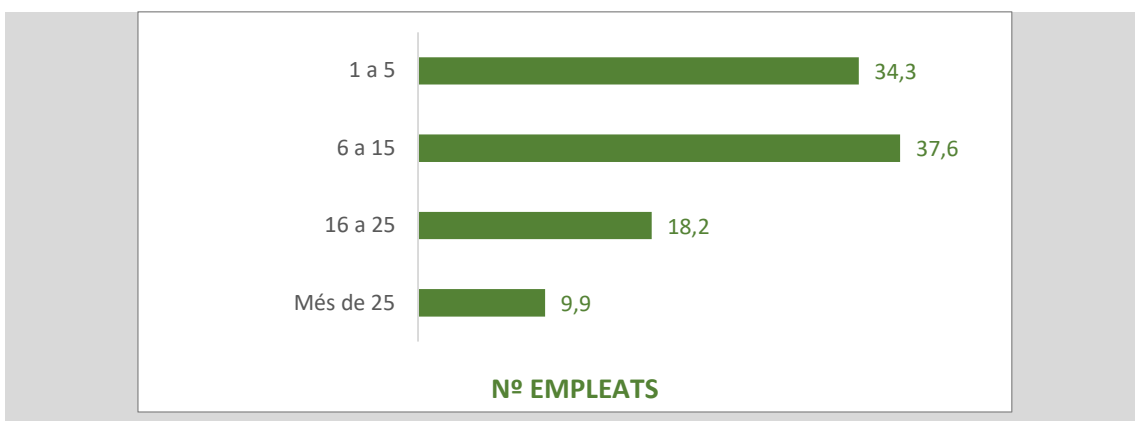
Pel que fa a la mida, gairebé el 13% afirma haver ingressat més de 3 milions d'euros l'any 2022, mentre que més de la meitat van ingressar entre 250.000 i 3 milions d'euros, cosa que indica que, en aquest cas d'empreses no associades, ens trobem davant d'un grup de dimensió inferior respecte al de les associades (Gràfic 3).

Gràfic 3. Dimensió de l'empresa de l'enquesta externa segons facturació



Pel que fa al nombre d'empleats, al gràfic 4 s'observa que només el 10% de les empreses que han participat a l'enquesta interna donen feina a més de 25 treballadors i només el 24% de les empreses superen els 3 milions d'euros de facturació (taula 6).

Gràfic 4. Dimensió de l'empresa de l'enquesta externa segons nombre d'empleats



Taula 6. Percentatge de facturació de l'enquesta externa realitzada a l'exterior

Trams de facturació	Percentatge mitjà de facturació a l'exterior (9,86%)
< 250.000 €	1,20%
250.00-500.000 €	3,31%
500.001 – 3.000.000 €	14,32%
> 3.000.000 €	24,11%

Pel que fa a la representació als diferents sectors industrials, a la taula 7, s'hi observa presència en tots ells, encara que destaquen les indústries manufactureres, energia i extractives amb gairebé un 30% i els serveis amb un altre 30% del total.

Taula 7. Distribució d'empreses de la mostra externa per sectors d'activitat (en percentatge)

Sector d'activitat	%
Agricultura, ramaderia i pesca	4,15%
Comerç	20,05%
Construcció	8,06%
Hostaleria i restauració	4,15%
Indústria extractiva, manufacturera i energia	29,26%
Serveis	30,18%
Transports i emmagatzematge	4,15

El moment de canvi d'una generació a una altra és transcendent per a la continuïtat de l'empresa familiar, per això en aquest apartat es pregunta sobre la generació en què es troben les empreses de la mostra. La taula 8 fa referència a la mostra d'empreses externes, on destaca, que el 41% es troben en segona generació i gairebé el 22% es troben en tercera generació i següents. Són uns percentatges considerables, encara que una mica menors que els observats a la mostra d'empreses associades, que indiquen l'existència de negocis que han realitzat diversos canvis generacionals apostant per la continuïtat de la família a l'empresa.

Taula 8. Distribució d'empreses de la mostra externa per número de generació en què es troben

Generació	Percentatge empreses (%)
1a generació	36,16
2a generació	41,37
3a generació	16,44
4a generació o següents	6,03

3. QUE SÓN LES EMPRESSES FAMILIARS

Una empresa familiar és aquella en què la propietat i/o la direcció de l'empresa es troben en mans de la família amb vocació de continuïtat que es manifesta mitjançant la transmissió del patrimoni als seus descendents.

D'aquesta definició se'n poden extreure les característiques següents:

- La majoria de les accions amb dret a vot 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 dels seus cònjuges, pares, fill(s) o hereus directes del fill(s).
- La majoria dels vots es poden tenir de manera directa o indirecta.
- Almenys un membre de la família o representant participa a la gestió o govern de la companyia.
- A les companyies cotitzades se sol aplicar la definició d'empresa familiar si la persona que va fundar o va adquirir la companyia, o els seus familiars o descendents posseeixen el 25% dels drets de vot a què dona dret el capital social.

Dins les empreses familiars hi ha una característica important que les distingeix d'un altre tipus d'empreses, ens referim a la vocació de supervivència del projecte empresarial. Aquesta característica s'hauria de tenir en compte en qualsevol anàlisi del comportament de les empreses familiars perquè determina el model de gestió, de compromís, i de visió de llarg termini, tenint l'origen en un conjunt de valors i donant plenament sentit a aquestes empreses.

Aquestes característiques inherents a les empreses familiars, que configuren un estil de gestió, es poden agrupar al voltant de tres pilars fonamentals:

- propietat en mans de la família,
- implicació directa en la seva gestió i
- vocació de continuïtat.

3.1. Estalvi i patrimoni propi

Les empreses de caràcter familiar tenen algunes característiques que les fan diferents de les no familiars, com és l'assumpció del risc del seu propi patrimoni.

Pràcticament la totalitat de les empreses familiars neixen en un primer moment de l'estalvi o patrimoni familiar. En la mateixa línia, els beneficis no distribuïts solen ser la font principal que finança el creixement de les empreses familiars.

Això es tradueix en una gestió més prudent i equilibrada, conscients que els riscos són assumits, de manera íntegra o molt elevada, per la família.

Atenent les dades de l'enquesta de Sigma Dos realitzada a empreses sòcies, *el 93,72% del capital de les companyies enquestades està en mans de la família propietària. Aquest percentatge és lleugerament inferior (90,6%) a les empreses no vinculades a la xarxa, però igualment elevat. En tots dos casos hi ha un nombre elevat de companyies en què la participació és del 100%.*

Taula 9. Capital en mans de la família propietària

	Empreses sòcies	Empreses no sòcies
Capital a mans de la família propietària :	93,72%	90,64%

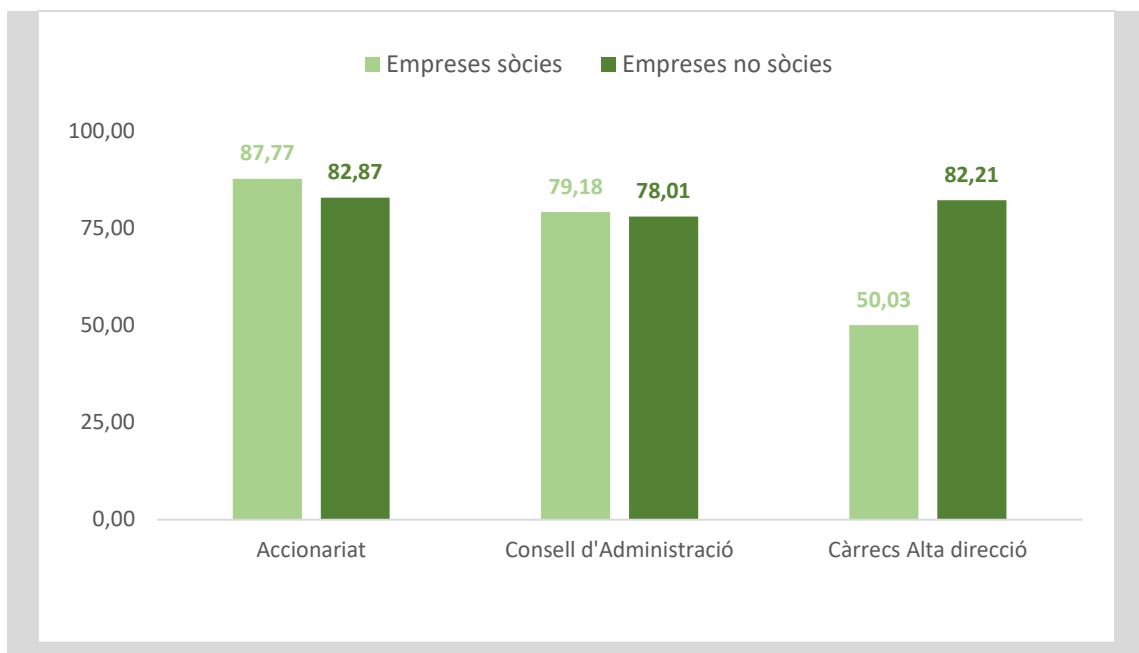
A la taula 9 s'observa que les dues mostres d'empreses sòcies i externes reflecteixen un percentatge ampli de capital en mans de la família. Són empreses on la família exerceix un control folgat, reduint el risc per l'adopció de decisions a curt termini que puguin rebaixar el valor de l'empresa a llarg termini i on les famílies controlen el treball dels administradors de manera que els costos d'agència són menors .

3.2. Implicació personal de la família en la gestió

La implicació personal dels membres de la família en la gestió i la direcció de l'empresa, o presència al consell d'administració, és el que permet fer participants a les diferents generacions d'una família i intervenir en les decisions estratègiques de l'empresa. Sense aquesta premissa, el trasllat dels principis i els valors familiars seria complicat. En aquest apartat es mesura la implicació familiar a l'empresa a través del nombre de membres de la família que participen en l'organització i l'estructura de l'empresa.

Segons les dades recollides a l'enquesta de SigmaDos per a empreses domiciliades a Catalunya, la presència de membres de la família a les diferents àrees de gestió de la companyia és majoritària. En el cas de les empreses associades a l'IEF o a les associacions territorials, els familiars suposen el 87,77% dels accionistes, el 79,18% dels membres del consell d'administració i el 50,3% dels càrrecs d'alta direcció. En el cas de les companyies no associades, la participació a l'accionariat és lleugerament inferior (82,87%), el mateix passa amb la participació al Consell (78%), però la presència de familiars a la tercera categoria és superior, amb un 82,21% als càrrecs d'alta direcció.

Gràfic 5. Percentatge de familiars als diferents àmbits de gestió



Els percentatges de familiars incorporats als diferents àmbits de gestió que es mostren al gràfic 5, són resultats que estan relacionats amb la mida de les empreses. La mostra d'empreses no sòcies, són unitats més petites i en aquestes, la presència de familiars en la direcció i gestió és el més habitual, per això la implicació de familiars en la direcció supera el 82%. A les empreses més grans compten freqüentment amb professionals externs per ocupar els càrrecs d'alta direcció i només a la meitat responen amb familiars en la direcció de l'empresa.

El Consell d'Administració té importants funcions en la direcció i la supervisió del funcionament de la companyia, per això existeix interès en la majoria dels membres familiars per implicar-s'hi. A les dues mostres s'observa una àmplia representació de familiars al Consell d'Administració, on un 78% i 79%, respectivament, de les empreses enquestades, afirmen que la família participa directament en aquest òrgan.

3.3. Continuïtat del projecte empresarial

L'empresa familiar a Catalunya representa el 88,3% del teixit empresarial català, segons l'estudi de ASCEF, aquesta importància indica que les empreses familiars són el motor de l'economia de Catalunya. Les empreses familiars són més que un negoci, són projectes personals que parteixen d'un líder fundador i vinculen la família a través d'un projecte que uneix passat i futur.

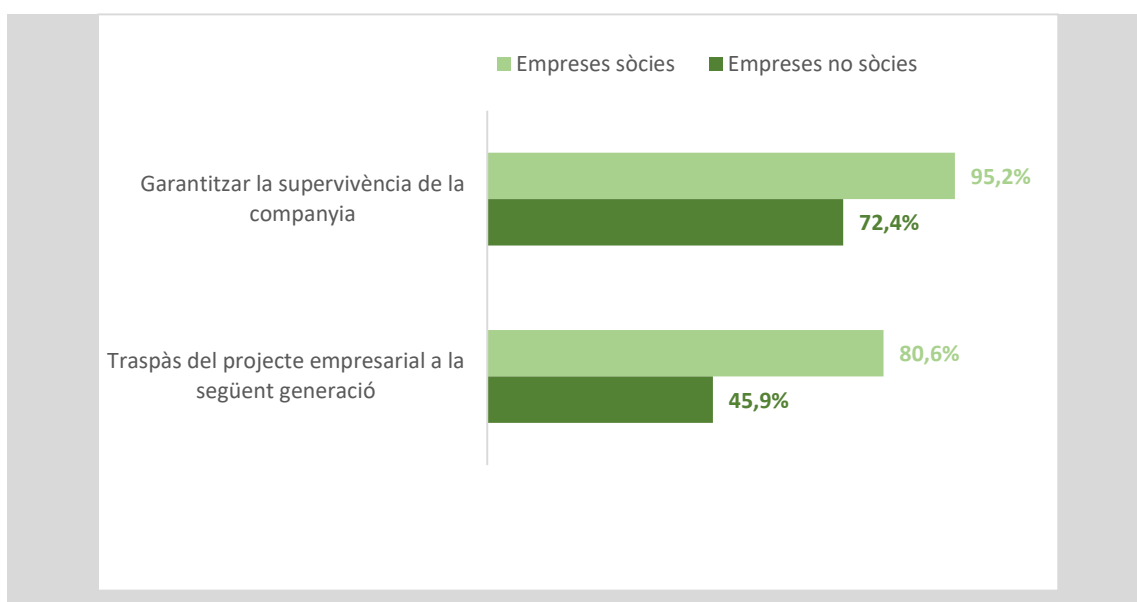
Tot i que tota empresa necessita beneficis per sobreviure, la raó principal de ser de les empreses familiars és la continuïtat d'un projecte empresarial que puguin transmetre als seus descendents. Aquest desig de permanència en el temps es tradueix en una gestió estable, prudent i sostenible.

A partir de les dades de l'enquesta, s'obté que el 80,6% dels associats considera molt o extremadament important el traspàs del projecte empresarial a la generació següent, i el 95,2% considera molt o extremadament important garantir la supervivència de la companyia. Aquests percentatges són molt menors a les empreses que no pertanyen a la xarxa, el 45,9% al primer cas i el

72,4% al segon. S'observa que entre les empreses sòcies de l'IEF i les associacions a Catalunya està més estesa la preocupació per garantir la supervivència de la companyia que a les empreses no sòcies. Succeeix el mateix quan l'enquesta fa referència a tenir present l'objectiu de traspasar l'empresa a la generació següent. Possiblement aquesta clara intenció de donar continuïtat a l'empresa i transmetre el seu patrimoni a les generacions següents es degui, en el cas de les empreses associades, a la visió de llarg termini i el compromís amb valors d'ètica i prudència que l'IEF i les associacions promouen entre les seves empreses associades a Catalunya.

Per tant, el moment de la successió, és a dir, el traspàs de l'empresa a les generacions següents, suposa un repte que accentua el sentiment de pertinença i de responsabilitat.

Gràfic 6. Percentatge d'empreses que considera molt important garantir la supervivència de la companyia a la següent generació



A mesura que la companyia es desenvolupa i es transmet dins de la família, es consoliden un conjunt de valors que passen a formar part del patrimoni cultural, no només familiar, sinó del territori on opera l'empresa, en aquest cas de Catalunya, on les famílies fundadores han donat forma a un territori com a espai generador de llocs de treball i de generació de riquesa.

El desig de supervivència de l'empresa familiar catalana està lligat íntimament a la idea de creixement. En un món digital cada cop més global i competitiu, obert a nous països emergents que suposen alhora una amenaça i una oportunitat, el creixement és un factor indispensable per resistir al mercat. Tal com indica l'estudi de l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar titulat: *L'empresa familiar a Catalunya (2017)*, la mida té un impacte positiu en la capacitat de les companyies per innovar, per internacionalitzar-se, per atraure talent o per finançar-se en millors condicions, en definitiva, per competir. La supervivència de l'empresa passa, en gran mesura, per un procés continuat de creixement que permet mantenir o incrementar la seva posició competitiva en un mercat global.

De tot això es desprèn una de les grans diferències entre empreses familiars i no familiars, aquesta és que, per a les famílies, l'empresa és un mitjà on prevalen uns valors de comportament que expliquen la manera de gestionar i adaptar-se als canvis. S'observa que més del 95% de les EF de les associacions consideren molt important garantir la supervivència de l'empresa, aquestes es plantegen convertir les seves empreses en longeves, la qual cosa suposa superar reptes tecnològics, socials i econòmics mitjançant canvis organitzatius que permetin la seva continuïtat. En definitiva, el traspàs a les generacions següents és un fet que consideren summament important més del 80% de les EF catalanes de les associacions és el motor que impulsa la continuïtat de les empreses familiars.

4. GESTIÓ AMB PRINCIPIS I VALORS

La propietat, la gestió i la vocació de continuïtat configuren un entorn on les relacions personals i afectives contribueixen a consolidar un actiu emocional. S'articula així una manera de treballar, organitzar i relacionar-se amb l'entorn, diferent, que tenen una base sòlida en valors com ara el sentit de responsabilitat, l'esforç o la prudència, entre d'altres.

Per això no és estrany que, segons l'enquesta realitzada per Sigma Dos per a l'IEF el 2022 sobre imatge de l'empresari, el 66,5% dels espanyols afirmen tenir una opinió bona o molt bona de les empreses familiars espanyoles (que supera el 70%, entre els espanyols més grans).

Els atributs principals associats a aquest tipus de companyies són la confiança (52,6%), el compromís (48,4%), l'estabilitat (38,8%), la cultura de l'esforç (35,7%), la cultura emprenedora (25,6%) i la prudència (19,5%).

Aquests atributs es troben modelats per conceptes com la “responsabilitat al govern de l'empresa” i per una forma de gestionar que podria conceptualitzar-se com de “capitalisme responsable”. L'autora Rania Labaki (2022) parla del “*family capitalism*” quan fa referència al comportament d'empreses familiars que tenen una llarga trajectòria i quan explica un model de comportament empresarial i social únic. Aquestes característiques provoquen alts nivells d'acceptació per part de la societat espanyola on gairebé 7 de cada 10 ciutadans tenen una molt bona consideració de les empreses familiars a Espanya.

La transmissió dels coneixements i valors a la generació següent és una característica gairebé exclusiva de l'empresa familiar. L'acumulació d'experiència i la socialització entre els membres de la família, els seus treballadors i altres agents, són qualitats que es plasmen en els resultats obtinguts a l'enquesta realitzada sobre l'opinió i la imatge de les empreses familiars i dels empresaris familiars.

Un dels elements essencials per afirmar que una empresa és familiar és el compromís amb el seu entorn. Aquest compromís implica que hi ha una voluntat de continuïtat i que, per tant, les decisions que es prenen estan profundament

marcades, més enllà dels resultats econòmics a curt termini, per una voluntat de garantir la continuïtat, la supervivència i el benestar de les persones implicades a l'empresa. Aquesta visió a llarg termini de l'empresa familiar reforça el factor humà com a element bàsic de continuïtat. Es pot afirmar, doncs, que el creixement empresarial mateix és una conseqüència directa de la continuïtat del negoci.

El repte de garantir el benestar de les generacions presents sense comprometre'l per a les generacions futures es converteix en un dels símbols més identificatius d'aquest tipus d'empreses. La capacitat d'adaptació i la "fortalesa de caràcter" demostrada per les empreses familiars catalanes permet afirmar que la història i els valors pivoten sobre el factor humà, la capacitat de relacionar-se amb els seus "*stakeholders*" i la implicació en el seu entorn socioeconòmic més proper és essencial pels responsables d'aquest tipus d'empreses.

És així com s'aprecia una doble dimensió de les empreses familiars. Per un costat, una dimensió temporal, que ja hem comentat, i que posa de manifest el compromís de la família amb un projecte durador, de llarg termini. Per un altre, una segona dimensió d'ubicació i naixement empresarial, que la vincula amb el territori, i que genera un sentiment de pertinença, un sentit de responsabilitat i l'arrelament a l'entorn més proper.

4.1. Sentiment de pertinença i arrelament

Les empreses familiars poden internacionalitzar la seva activitat, però difícilment es deslocalitzen. Això succeeix per aquest sentiment de pertinença i arrelament al territori on es van fundar i on es troben ubicades. Aquesta característica va més enllà de la dimensió interna de l'empresa familiar. Els vincles amb l'entorn social i econòmic més proper de l'empresariat familiar és una constant i això implica vinculació de l'empresa familiar al territori.

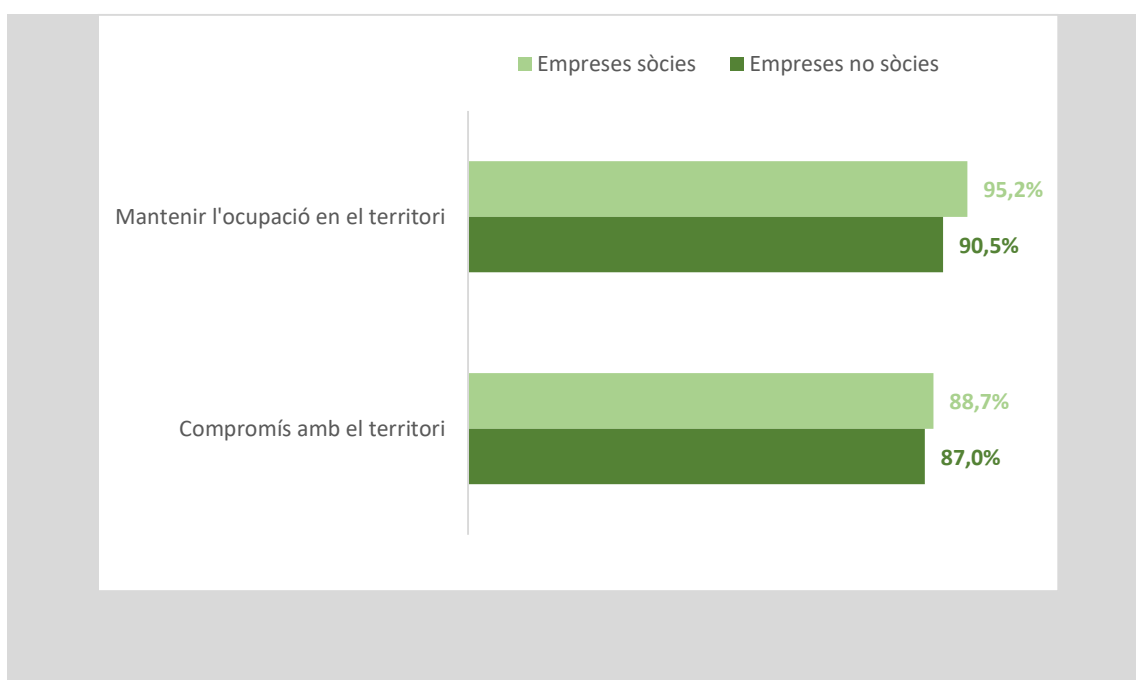
De les dades que es desprenen de l'enquesta realitzada per Sigma2 a empreses familiars de Catalunya es pot deduir que, hi ha una ferma determinació per part de les mateixes per mantenir l'ocupació a l'entorn on estan realitzant la seva activitat i en menor mesura, però també de forma important, es dedueix el

compromís d'aquest tipus d'empreses amb el territori més proper (Gràfic 7). D'altra banda, també s'observen petites diferències en les respostes proporcionades per empreses familiars associades respecte de les no associades pel que fa a l'ocupació i el compromís amb el seu entorn, mostrant les primeres uns percentatges lleugerament superiors.

Així, el 95,2% dels socis consideren força o extremadament important l'arrelament al territori de Catalunya on el fundador va crear l'empresa i el 93% de les mateixes veu prioritari mantenir l'ocupació a la seva regió.

Aquestes dades són també elevades, encara que lleugerament inferiors en el cas de les empreses que no pertanyen a la xarxa, entre les quals el 87% manifesta aquest compromís elevat amb el territori.

Gràfic 7. Percentatge d'empreses que considera molt o extremadament important mantenir la feina i el compromís amb el territori



Aquest vincle de l'empresa familiar amb l'entorn geogràfic té impacte en la creació d'espais de dinamisme empresarial.

A nivell general, determinades empreses amb una afinitat sectorial o complementària poden configurar un pol que atrau més empreses, establint així

un cercle virtuós d'innovació i de generació de valor afegit i ocupació. A nivell regional o local, l'existència d'alts nivells d'emprenedoria genera noves iniciatives innovadores perquè es creen exemples, xarxes i recursos per a altres emprenedors.

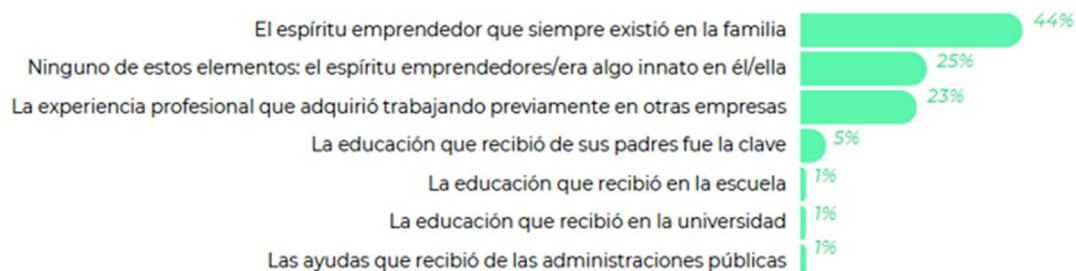
Les empreses emprenedores es localitzen en enclavaments amb alta demanda i creixement incipient, creant àmplies àrees estratègiques, com és el cas de la Plana de Lleida, la Plana de Vic, l'entorn de l'aeroport de Girona i la Plana de l'Alt Camp on hi ha suports públics per generar noves àrees estratègiques.

4.2. Cultura emprenedora a l'empresa familiar

L'emprenedoria dins de l'EF es refereix a la creació i el desenvolupament de nous projectes o iniciatives dins d'una organització existent. Aquesta estratègia permet a les empreses diversificar la seva oferta de productes o serveis, adaptar-se als canvis del mercat i millorar-ne la competitivitat.

El desenvolupament d'una cultura emprenedora dins l'empresa familiar és essencial per fomentar l'emprenedoria corporativa. Això implica crear una dinàmica emprenedora a l'àmbit familiar que estimuli la creativitat, la innovació i la iniciativa empresarial dels membres de la família, i que els permeti proposar i dur a terme nous projectes.

Si s'analitza els elements que van impulsar a fundar l'empresa familiar (dades recollides el 2015 per a l'informe "L'Empresa Familiar a Espanya"), gairebé la meitat dels enquestats van respondre que va ser l'esperit emprenedor existent a la família. A continuació, a força distància, el motiu de la fundació va ser tenir esperit emprenedor propi (25%) o l'experiència professional (23%). L'educació que va rebre a l'escola o els ajuts públics no tenen repercussió, segons aquesta enquesta en relació a la vocació emprenedora.



Font: Instituto de la Empresa Familiar (2015)

El valor de l'emprenedoria també es trasllada als treballadors. A l'empresa familiar concorre més l'emprenedoria perquè és un ecosistema on, sent la innovació un objectiu estratègic, les idees es tenen en compte. De fet, el 41,8% de les empreses familiars, segons dades de l'enquesta de 2021, fomenten, financen i incentiven nous projectes, no només de membres de la família sinó també d'altres empleats i emprenedors aliens.

4.3. Esforç, treball ben fet i exemple: Qualitat, imatge de marca, reputació i confiança

Davant les dificultats que tot projecte comporta, la família empresària, enfocada a llarg termini, transmet valors d'esforç, feina ben feta i exemple en el seu comportament, conscients que són condicions necessàries per millorar la qualitat, la imatge de marca, la reputació i, en darrera instància, la confiança en els negocis.

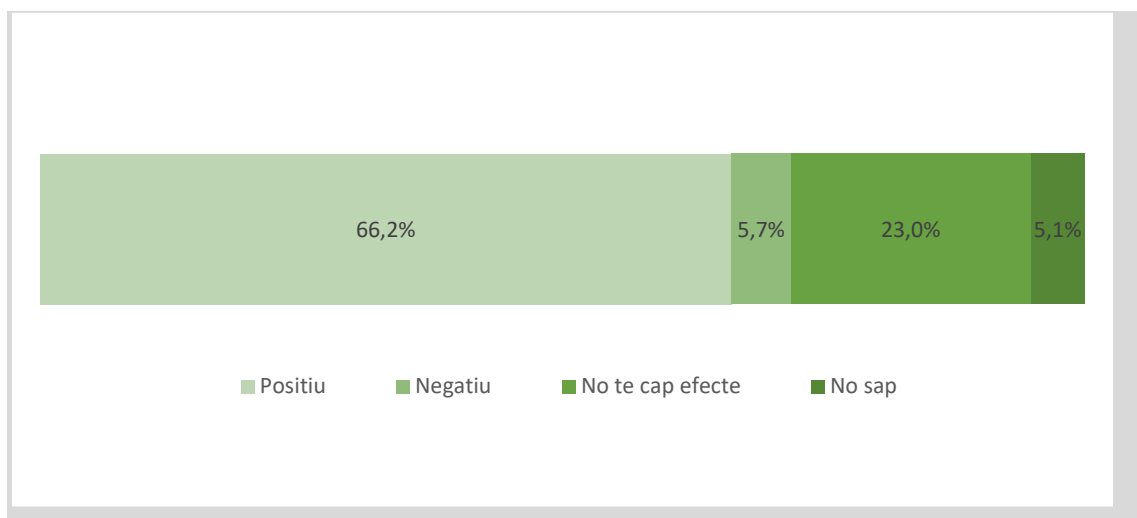
Hi ha tres elements que les empreses tenen en compte a l'hora de seleccionar personal nou, i que, d'acord amb els resultats de l'enquesta realitzada entre els més de 500 empresaris familiars assistents al Congrés de l'IEF el 2017, es resumeixen en: actitud, habilitats personals i capacitacions tècniques.

Quan les empreses contracten treballadors volen gent amb capacitats tècniques, però sobretot volen algú amb actitud, amb ganes d'aprendre, de treballar, de situar-se en un lloc amb projecció, amb ganes d'aportar al projecte, amb habilitats

personals i amb capacitat de resoldre problemes, de col·laborar, etc. Per això, valors com la cultura del treball, l'esforç i el compromís són elements que caracteritzen l'empresa familiar, són factors determinants en l'evolució professional de les persones.

Els elements que s'han posat de manifest constaten la importància de la família en la translació de valors a la gestió. De fet, el 88,9% de les empreses sòcies enquestades considera que el seu caràcter familiar té efectes positius en el govern i la gestió de l'empresa, mentre que entre les EF no sòcies aquest percentatge es redueix al 66,2%. Per tant, entre el grup de les empreses familiars catalanes sòcies hi ha una predisposició més gran a comunicar el fet de ser empresa familiar i que això pugui influir positivament en els seus negocis.

Gràfic 8. El fet de ser una empresa familiar, te un efecte positiu o negatiu al govern i la gestió?



5. GOVERNANÇA FAMILIAR

5.1. La Governança a les empreses familiars

S'entén per govern corporatiu el sistema de relació entre accionistes, òrgans d'administració i de direcció, i els processos a través dels quals aquests tres òrgans controlen i dirigeixen l'empresa. Normalment hi ha una relació clara entre el bon govern i la cultura de l'empresa que, en el cas de les empreses familiars, ve definida pels valors de la família.

La direcció de les empreses familiars institucionalitza un sistema de valors que uneix la família entre generacions, els treballadors i els directius.

El govern corporatiu és una eina per fixar els valors de l'EF i incorporar-los a la gestió. La família estableix les línies generals sobre els valors de l'empresa, i els treballadors fan pròpia aquesta cultura com a part del dia a dia. Normalment, hi ha una vinculació entre els gestors de l'EF i els treballadors, i en un segon pla amb els proveïdors i amb els clients.

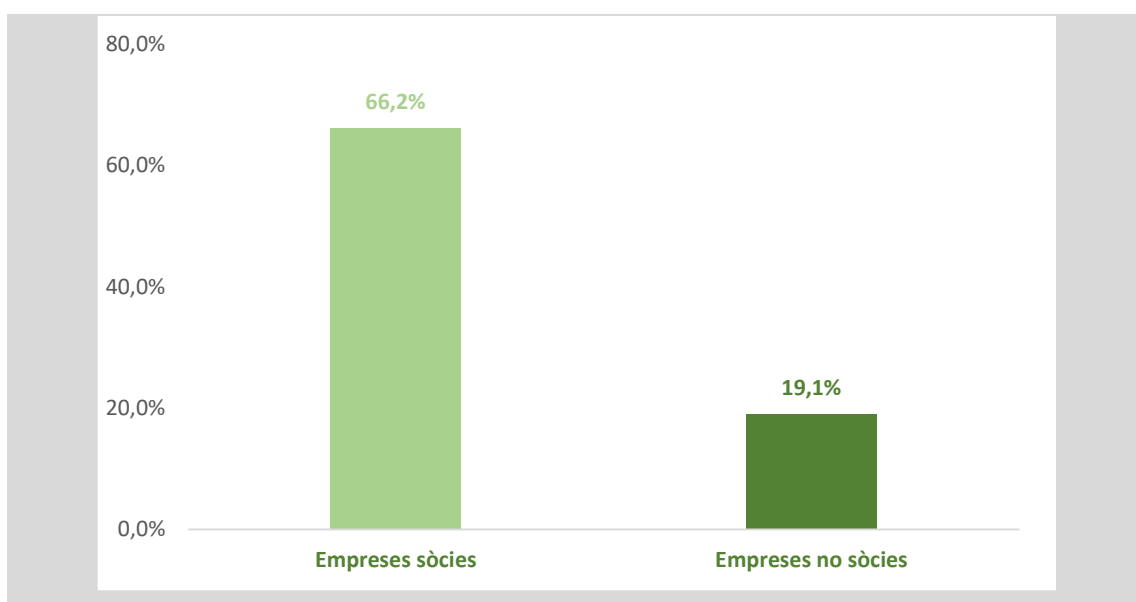
Per fer dels valors un avantatge competitiu és recomanable institucionalitzar aquesta cultura en un conjunt de principis i regles que assegurin el compromís de tots els membres amb la visió a llarg termini. Un bon instrument per fer-ho és el protocol familiar.

El protocol familiar és un conjunt de pactes subscrits pels socis entre si o amb tercers amb què guarden vincles familiars. Recull les normes que regiran la relació entre la família i l'empresa, i és convenient que es plantegi redactar-ho en absència de conflictes per assolir un consens després d'un període de reflexió i de discussió. El protocol és diferent a cada EF atenent la seva cultura i circumstàncies particulars.

De les dades que presenta l'enquesta de Sigma Dos, es desprèn que el 66,2% de les empreses associades compten amb protocol familiar, mentre que aquest percentatge és del 19% entre les empreses no associades (Gràfic 9).

Aquests resultats ajuden a explicar perquè la pertinença de les empreses familiars a l'IEF i l'ASCEF exerceix una influència positiva en els membres familiars per elaborar protocols que facilitin el govern corporatiu a través del seu compromís amb els valors, la transparència i l'estabilitat.

Gràfic 9. Percentatge d'empreses enquestades que compten amb un protocol familiar



5.2. Els òrgans de govern familiars i corporatius

Per a la gestió familiar i la relació necessària d'entesa amb l'empresa, és recomanable la creació d'òrgans com el Consell de Família i l'Assemblea Familiar (quan la dimensió és reduïda el Consell pot funcionar com a Assemblea) que ha de néixer en el protocol familiar. A més, aquest document ha d'incorporar tot allò que suporti la seva missió de transmetre els valors familiars: composició, funcions, competències...

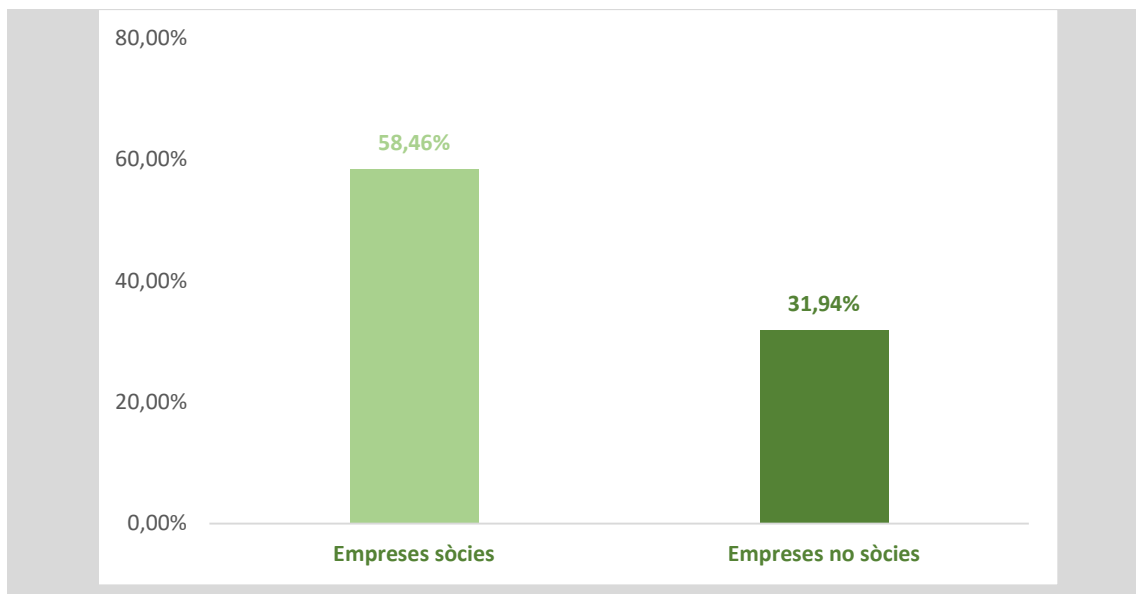
Se sol distingir quatre tipus d'òrgans: els relacionats amb la família, entre els quals hi ha el Consell de Família i l'Assemblea Familiar i els relacionats amb els accionistes, com és la Junta General i el Consell d'Administració.

- **L'Assemblea Familiar**, fòrum de comunicació entre la família i l'empresa, fomenta la unió, el compromís i la concòrdia entre els membres mitjançant trobades formals (almenys un cop l'any).
- **El Consell de Família**, com a principal òrgan de govern familiar, estableix i difon el conjunt de valors que configuren l'essència de l'empresa familiar i vetlla pel sentiment de pertinença al grup des de la garantia del principi de no ingerència de la família en la gestió, ajudant la família a formar-se en l'exercici de la seva funció de directius, consellers o accionistes i aclarir que no s'han de barrejar aquestes funcions. Es recomanable preparar la successió amb plans de transició generacional. És l'òrgan que proposa als candidats familiars per incorporar al Consell d'Administració i en la direcció de l'empresa i les normes que regulen aquests processos. A més, el Consell de Família exerceix d'interlocutor de la família al Consell d'Administració.

Al gràfic 10 es pot veure que:

El 54,46% de les empreses catalanes associades compten amb un Consell de Família, davant del gairebé 32% de les companyies externes. S'observa, per tant, un efecte favorable de pertinença a la xarxa per prendre la decisió de constituir el Consell de Família.

Gràfic 10. Percentatge d'empreses enquestades que disposen de Consell de Família



- **La Junta General** està integrada pels titulars de les accions o participacions de l'empresa (siguin membres de la família o no). És l'òrgan amb competència per aprovar els comptes anuals, nomenar i cessar els administradors, modificar els estatuts, acordar l'ampliació o la reducció del capital, etc.

Mitjançant la Junta General, el conjunt dels accionistes exerceix la sobirania per decidir sobre assumptes de gran rellevància per a l'empresa. Els òrgans de govern corporatiu i familiar, cadascun dins de les seves competències, han de promoure la participació dels accionistes en la presa de les decisions fent públic el contingut de totes les propostes que se sotmetran a la Junta General, i facilitant la representació de l'accionista i l'expressió dels seus interessos a través del dret de vot.

- **El Consell d'Administració.** Els òrgans d'administració d'una empresa familiar evolucionen a mesura que l'empresa creix, des d'una administració amb òrgans individuals o informals a la creació d'un Consell

d'Administració. És el pas del que és informal o intuïtiu al professional, institucional.

El Consell d'Administració és la peça clau del govern corporatiu com a òrgan de supervisió i control (o equivalent com a administrador individual o panells d'assessors), i ostenta com a responsabilitats fonamentals:

- Orientar l'estratègia de la companyia.
- Controlar la gestió de l'equip directiu.
- I servir d'enllaç amb els accionistes i, si escau, amb el Consell de Família o similar.

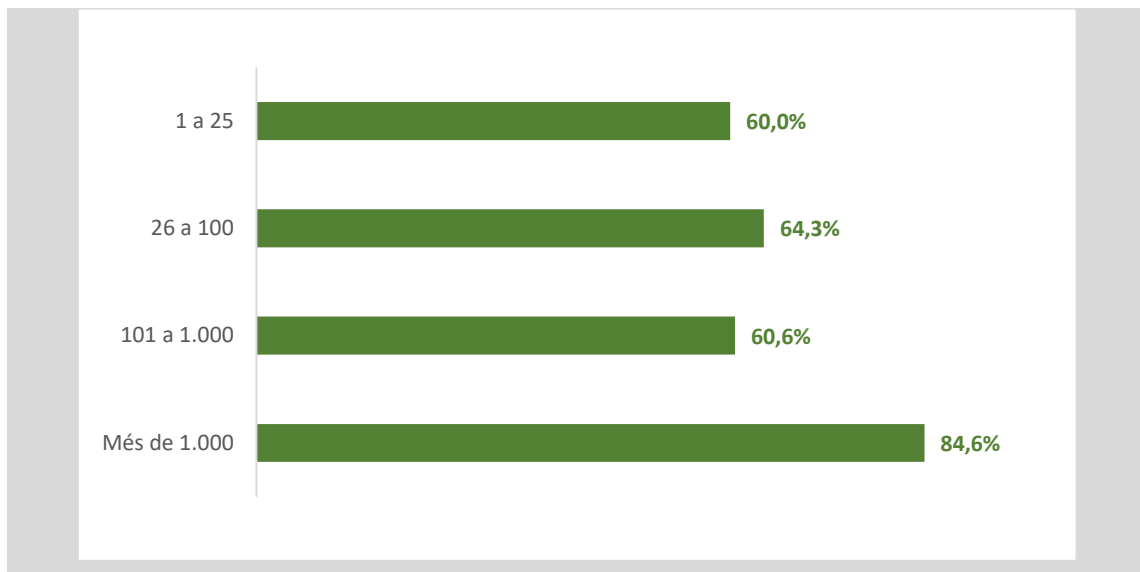
El Consell d'Administració s'ha d'orientar cap a la recerca de la viabilitat a llarg termini, la protecció dels interessos generals, la incorporació dels membres de la família de les generacions següents i la protecció dels valors i la cultura de l'organització, sempre intentant que coincideixin les actuacions dels gestors amb els interessos de la família i de la resta d'inversors.

El Consell d'Administració sol representar el percentatge més alt de capital, incorporar l'equip de gestió (directius més significatius, almenys el primer nivell) i incloure consellers independents quan l'empresa assoleixi una certa dimensió. D'altra banda, el Consell ha d'assumir les competències de revisió, orientació i aprovació de les estratègies generals de la societat, adequant-les a la missió i els valors de la família, donar suport als òrgans de govern familiar en la definició de la missió i la filosofia de l'empresa i definir, després d'escoltar l'opinió dels òrgans de govern familiar, la política de dividends de l'empresa.

En aquest sentit, la presència de consellers externs als òrgans de govern de la companyia és un exemple de professionalització. Segons les dades de l'enquesta de Sigma Dos,

el 76,92% de les empreses associades a l'Institut de l'Empresa Familiar i a l'ASCEF compta amb la presència de consellers externs al Consell d'Administració

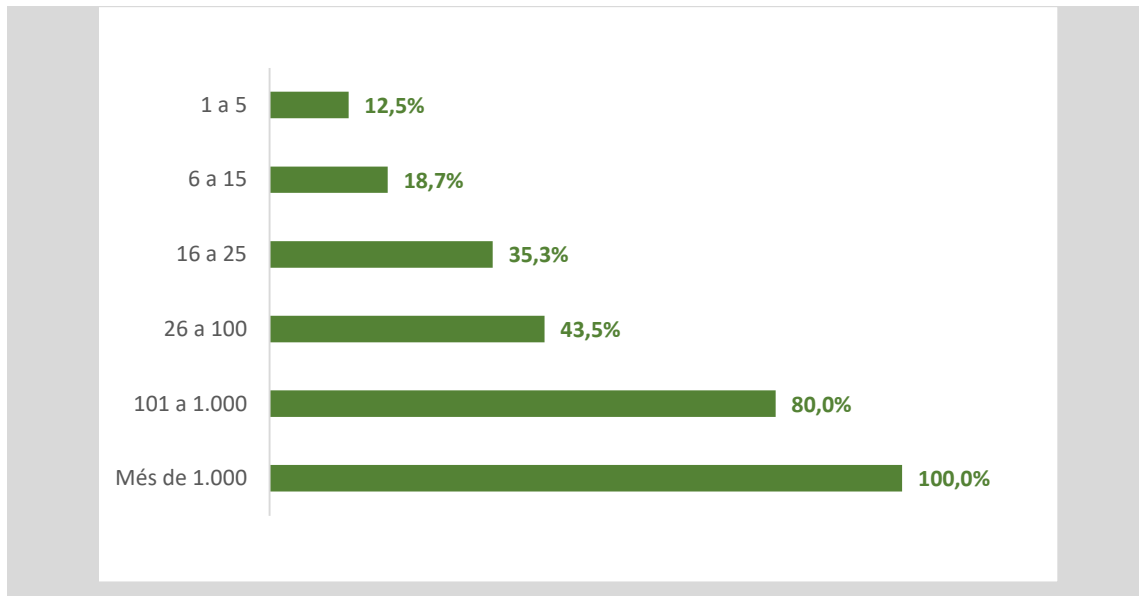
Gràfic 10. Percentatge d'empreses catalanes amb directius externs al Consell d'Administració segons número d'empleats. Enquesta interna



El percentatge mitjà d'empreses amb directius externs al Consell d'Administració a l'enquesta externa baixa al 22,25%.

Com s'observa al gràfic 11, per a la mostra d'empreses catalanes no associades, aquests percentatges estan clarament relacionats amb la mida de la companyia, és a dir, les empreses més grans requereixen de la participació de professionals externs al Consell d'Administració, mentre que les petites, principalment, cobreixen amb els membres familiars els llocs del Consell.

Gràfic 11. Percentatge d'empreses amb directius externs al Consell d'Administració segons número d'empleats. Enquesta externa



5.3. Programa de successió a l'Empresa familiar

El repte més gran que identifiquen les empreses familiars per a la seva supervivència, i que ha d'ocupar una de les parts fonamentals del protocol familiar, és la successió.

L'equilibri entre la part empresarial i la familiar és clau per gestionar la continuïtat. Planificar la successió, definint-ne els criteris, és un esforç que facilitarà la transmissió intergeneracional.

L'elaboració d'un protocol familiar és un primer pas en la recerca de solucions per a problemes a l'àmbit de la successió i de les relacions entre família i empresa o, o almenys un Pla de successió (de la propietat i de la direcció), que concreti uns criteris per a l'elecció del successor (la pertinença a la família, l'experiència o la formació...) juntament amb la disponibilitat de sistemes de valoració d'accions o el coneixement del marc fiscal.

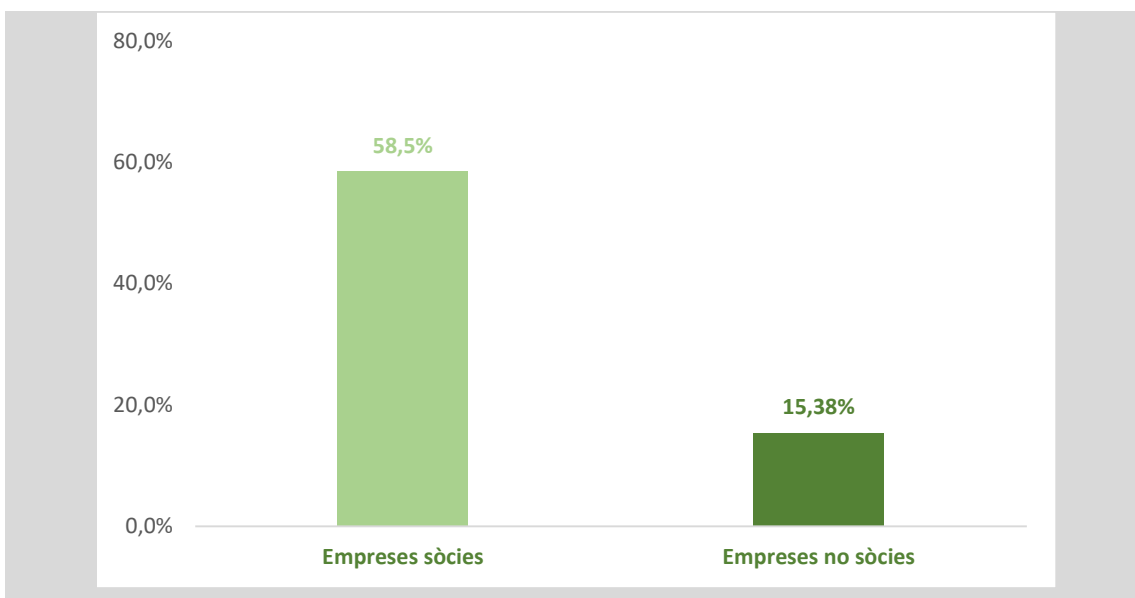
Els directius de les empreses catalanes sòcies entrevistats per SigmaDos reconeixen en un 58,5% tenir un pla de successió de la propietat i de la direcció,

que concreten en criteris per a l'elecció del successor, que poden ser, pertinença a la família, experiència laboral o formació acadèmica.

Disposar d'un pla de successió com aquest permet afrontar els processos de successió amb una disposició més gran a la reestructuració del govern familiar, i consensuar els passos més importants incorporant la participació de la família i la seva implicació en les futures etapes del projecte d'empresa.

D'altra banda, tan sols un 15,38% de les empreses familiars catalanes no sòcies afirmen tenir un programa de successió. És un percentatge baix que implica una menor consciència de la importància de preparar amb antelació el procés de successió. Probablement la dimensió menor de les empreses familiars que formen aquest grup i el fet de no estar vinculades a l'associació d'empresa familiar marca una diferència en aquest apartat. (Gràfic 12)

Gràfic 12. Percentatge d'empreses enquestades que disposen d'un programa de successió .



Dels percentatges del gràfic 12 es dedueix que pertànyer a una associació d'empreses familiars, a les quals els uneix el fet de compartir interessos i prioritats respecte a la transmissió de la propietat familiar, permet obtenir informació útil en els processos de transmissió patrimonial i facilita la comunicació entre elles per tal de col·laborar en la cerca de solucions als problemes de successió.

6. COMPROMÍS AMB L'ENTORN

Els vincles emocionals i vincles personals es constitueixen en un element fonamental que neix de la família i hi transcendeix: amb treballadors, accionistes, proveïdors, clients o el seu entorn més proper, local i regional.

Hi ha una estreta vinculació entre l'empresa i el cognom familiar amb les implicacions en la reputació: no només amb els clients, sinó també amb els treballadors, proveïdors, etc. ja que són la família i el seu cognom els qui assumeixen la responsabilitat de les actuacions de l'empresa.

6.1. Compromís en les relacions amb els empleats

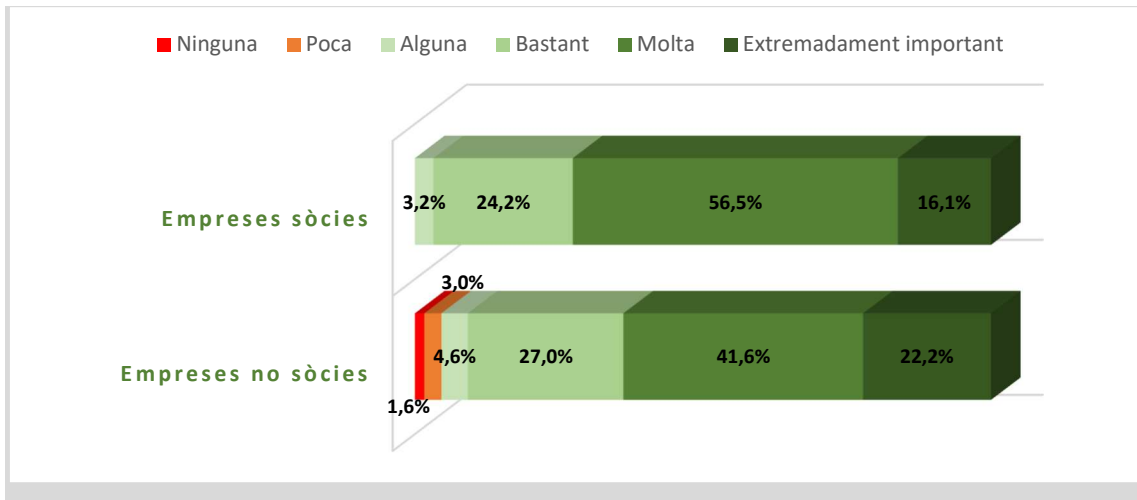
La dimensió humana és una altra de les característiques diferencials de les empreses familiars, que es reflecteix en el compromís amb la pròpia empresa i el seu entorn.

L'orientació a llarg termini i els valors familiars contribueixen a un compromís social més gran, entre altres raons, per la vinculació amb el territori. La proximitat amb l'empleat permet crear un clima de confiança i motivació que es tradueix en una estabilitat més gran en l'ocupació dels seus treballadors, encara que sigui a costa de menys beneficis econòmics.

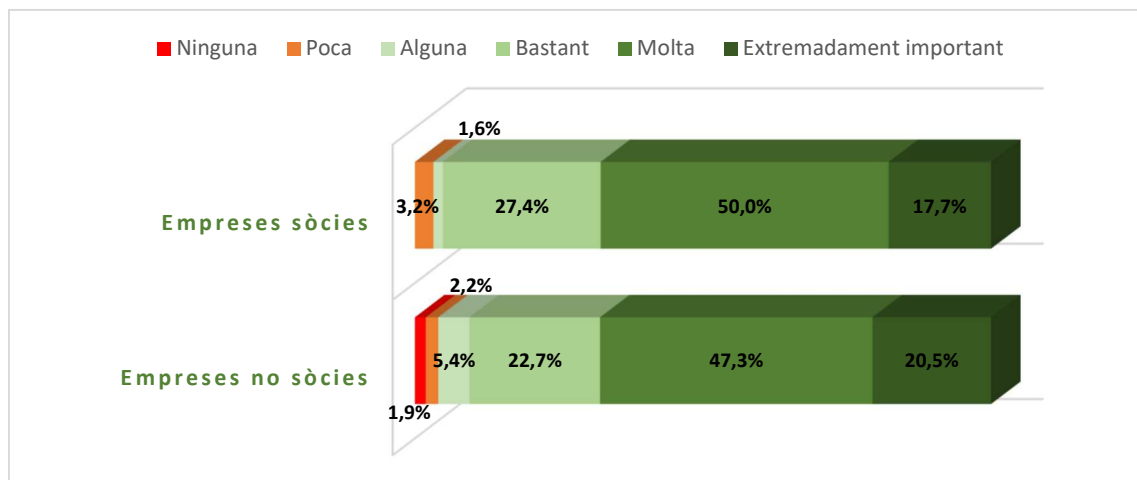
Segons les dades de les enquestes realitzades per Sigma Dos, el 96,6% de les empreses catalanes associades considera força, molt o extremadament important recolzar la conciliació de la vida personal i laboral a l'empresa i el 95,1% mantenir l'ocupació al territori. Aquests percentatges són lleugerament inferiors en el cas de les empreses no associades, aconseguint el 90,8% i el 90,5% respectivament. Aquestes dades posen de manifest que,

les companyies familiars, més enllà de la seva pertinença o no a la xarxa, consideren els seus empleats com un dels seus actius més importants, i estan plenament compromeses a procurar el benestar dels seus treballadors proporcionant una sèrie de beneficis addicionals als estrictament econòmics.

Gràfic 13. Grau d'importància atorgat per les empreses al compromís de recolzar la conciliació de la vida personal i laboral a l'empresa



Gràfic 14. Grau d'importància atorgat per les empreses al compromís de mantenir l'ocupació al territori

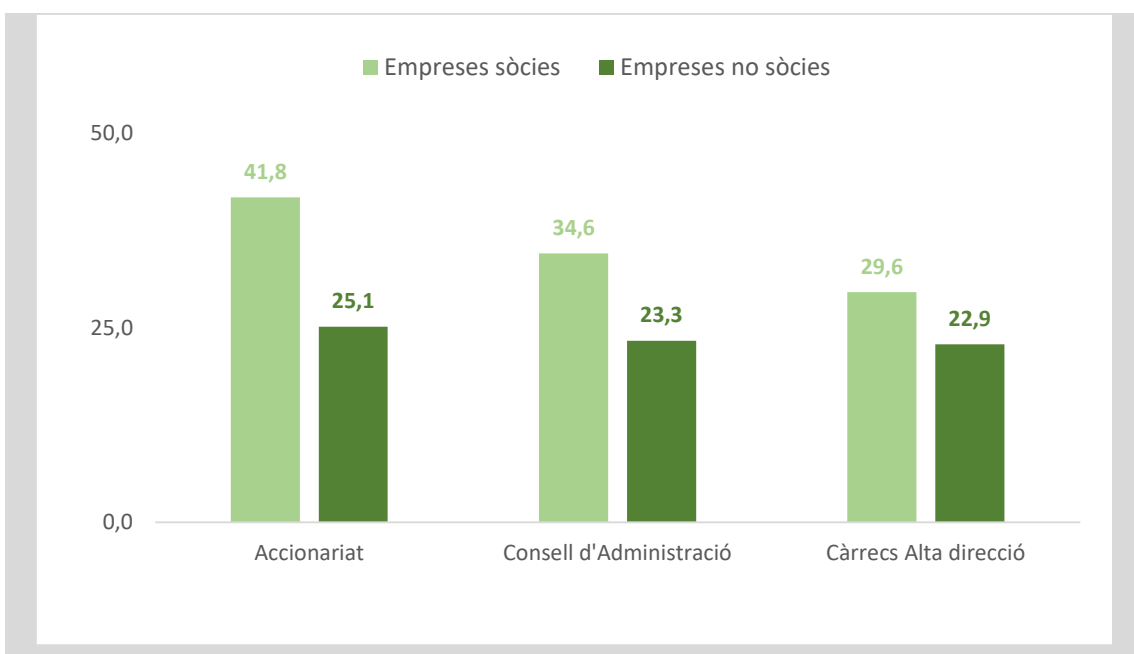


Respecte al compromís per mantenir l'ocupació al territori, tant les empreses associades com les empreses externes, consideren en un 67% molt important o extremadament important la seva permanència al territori pel fet de mantenir actius els llocs de treball generats per la companyia .

Les dones suposen el 41,8% de l'accionariat de les empreses catalanes associades, el 34,6% del consell d'administració i el 29,6% dels càrrecs d'alta direcció.

Aquests percentatges, però, disminueixen si es tracta d'empreses no associades, i les dones suposen un 25,1% de l'accionariat, el 23,3% dels seus consells d'administració i el 22,9% dels càrrecs d'alta direcció.

Gràfic 15. Percentatge de participació de les dones als òrgans de govern de les empreses familiars



Els resultats obtinguts en aquesta enquesta estan en línia amb els recollits a l'Observatori de l'Institut d'Empresa Familiar de 2021, on les dones representaven el 32% dels membres dels consells d'administració de les empreses familiars i el 24% dels llocs directius. A nivell general, i segons les dades de l'informe de la CNMV 2022, a les empreses cotitzades la participació als Consells ascendeix al 29,2% (26% al 2021) i a les empreses de l'IBEX al 32,6%. Tot i això, a cap de les empreses de l'ibex les dones representen més del 50% del Consell d'Administració, mentre que, a les empreses familiars espanyoles, per contra, el 28,9% dels Consells té majoria de dones.

Per tant, i malgrat que el marge de millora encara és ampli, cal destacar l'evolució positiva dels darrers anys. El pes de les dones a les empreses familiars ha anat creixent en sintonia amb el que passa al conjunt de l'economia. En aquest sentit, cal destacar que l'IEF en els darrers anys ha anat plantejant la qüestió del pes de les dones als òrgans de gestió, tant en els seus diferents estudis com en alguns Congressos anuals i es pot observar una clara evolució: al Congrés de Santander de 2010, el 50% de les empreses familiars assistents van afirmar que el percentatge de dones al seu Consell d'Administració era inferior al 15%, i en l'informe "L'Empresa Familiar a Espanya" de 2015, al preguntar directament pel pes de les dones al consell d'Administració, aquest va arribar a un percentatge del 26,8% que avui ja supera el 30%.

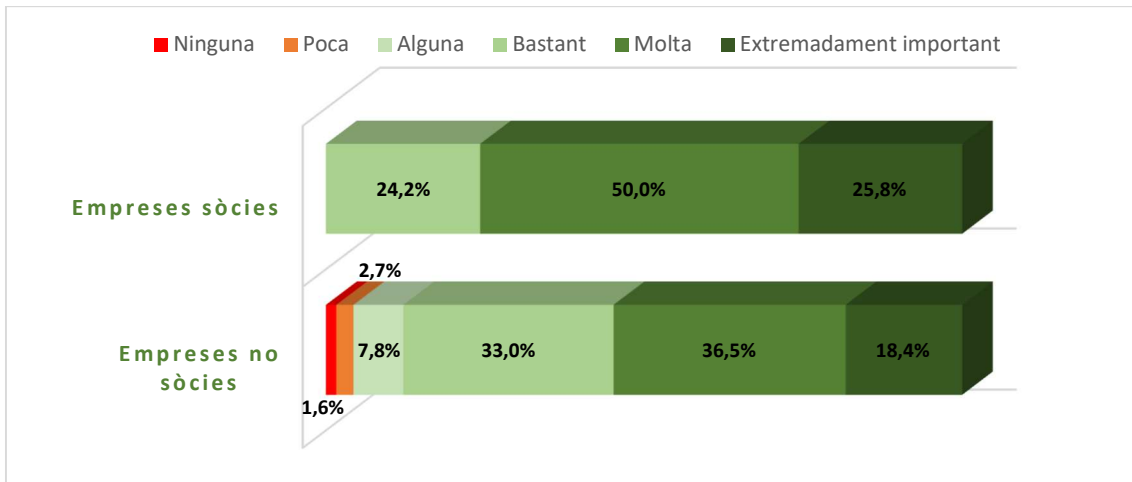
6.2. Compromís amb la sostenibilitat

Les empreses familiars (EF) presten una elevada atenció i cura pel medi ambient, la raó és que tenen característiques úniques que diferencien la seva estructura de govern i comportaments de les empreses no familiars. Les empreses familiars tendeixen a estar guiades per valors, amb objectius d'inversió a llarg termini perquè estan menys obligades que les empreses no familiars a les pressions de la rendició de comptes als accionistes.

La preocupació per la sostenibilitat i la permanència en el temps conformen unes característiques de gestió que fugen dels rendiments a curt termini i aposten per projectes duradors, estables i equilibrats que garanteixin la continuïtat de l'empresa.

En aquest sentit, les dades de l'enquesta de Sigma Dos mostren que un 87,9% de les empreses familiars catalanes entrevistades a l'enquesta externa considera força, molt o extremadament important el seu compromís amb la sostenibilitat econòmica, mediambiental i social. Mentre aquest percentatge puja al 100% en el cas de les empreses associades.

Gràfic 16. Grau d'importància atorgat per les empreses al compromís de sostenibilitat econòmica, mediambiental i social.



6.3. Responsabilitat social

Un dels principals elements distintius de les empreses familiars és la seva aversió al risc, en el sentit més ampli, on l'empresa es considera una prolongació del patrimoni familiar de manera que el risc d'aquesta s'identifica amb un risc propi de la família. L'empresa està vinculada a un coneixement, fet que suposa un plus de responsabilitat, credibilitat i confiança. Això s'uneix a un sentiment profund de pertinença i relació amb el lloc d'origen, que es tradueix en uns estàndards de responsabilitat social empresarial més elevats.

Segons les dades de l'ASCEF, les empreses familiars catalanes representen el 88,3% del teixit empresarial i per tant, són elles el principal motor per aconseguir una transició cap a una economia verda, que tal com defineix les Nacions Unides, és aquella que té com a resultat millorar el benefici humà i l'equitat social, reduint significativament els riscos ambientals i ecològics. Així com liderar les accions necessàries per a la consecució dels objectius de desenvolupament sostenible fixats per l'agenda 2030.

L'empresa familiar ha estat pionera en el compromís amb la responsabilitat social. Els valors de l'empresa familiar han portat, des d'un entorn més apropiat

a projectes de dimensions més grans, a la col·laboració amb universitats i centres de recerca, compromís amb l'esport i la cultura.

En aquest sentit, segons dades de l'enquesta de 2021 realitzada per l'Institut d'Empresa Familiar entre els socis i els membres de les Associacions Territorials, el 70% col·labora amb alguna Universitat o centre de recerca, i el 78% coopera amb col·legis, instituts o centres de formació professional i el 44% participa en programes de FP Dual. El 44% disposa d'un codi o informe de Responsabilitat Social Empresarial i una de cada 10 empreses familiars fan activitats filantròpiques enfocades principalment a l'àmbit social i educatiu.

7. ASPECTES ECONÒMICS I DE NEGOCI

7.1. Diversificació i internacionalització

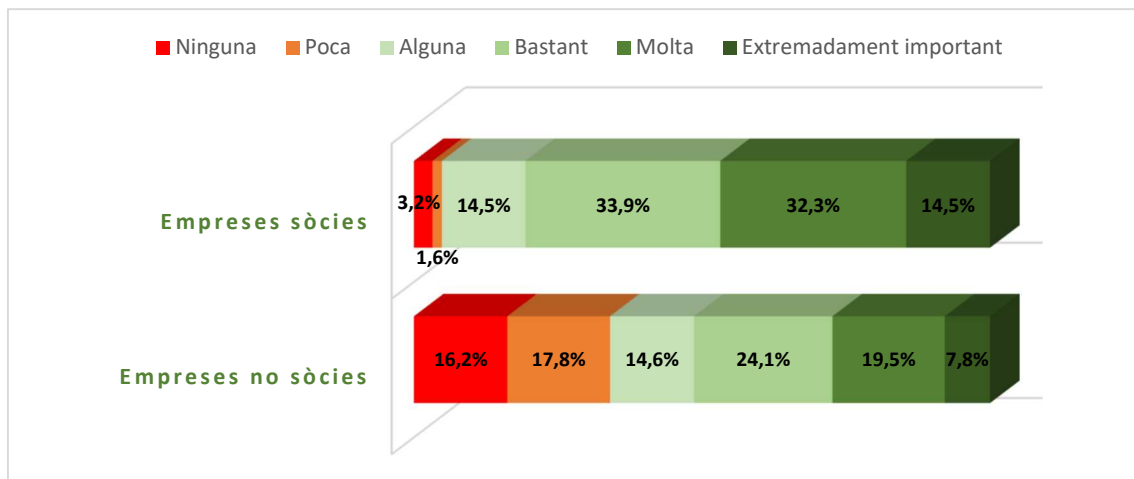
Com passa amb la resta de les empreses, les companyies familiars s'enfronten a un context econòmic cada cop més competitiu i canviant que els obliga a adaptar-se.

El 80,7% de les empreses familiars catalanes enquestades pertanyents a l'IEF i a l'ASCEF consideren força, molt o extremadament important la diversificació de la seva activitat empresarial, mentre que aquest percentatge és del 51,4% entre les no associades.

S'ha obtingut que la gran majoria d'EF associades, és a dir, el 80,7%, on es troben les empreses més grans de la mostra, aposten per la diversificació ampliant el mercat potencial amb l'objectiu d'expandir-se i assolir un creixement més gran.

Però les empreses de la mostra, pel fet de ser familiars, juguen amb la restricció d'adoptar aquelles estratègies de diversificació que els permeti optimitzar-ne els resultats atenent a mantenir el control dels recursos i la gestió del grup en mans de la família (Gràfic 17) .

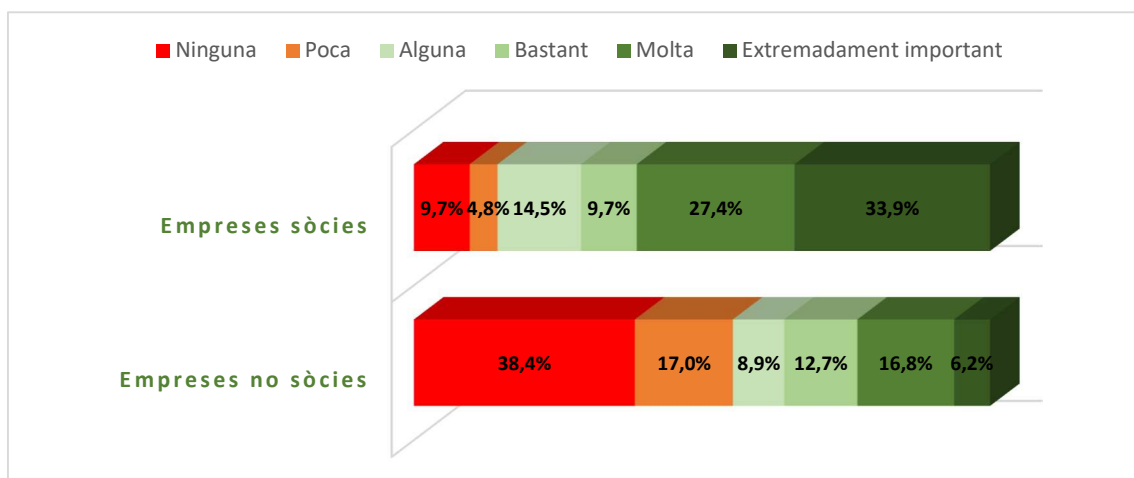
Gràfic 17. Grau d'importància atorgat per les empreses a la diversificació



També s'observen diferències entre els dos grups d'empreses pel que fa a l'expansió internacional. Mentre que el 71% de les empreses de la xarxa consideren força, molt o extremadament important el procés d'internacionalització, només una de cada dues (51,4%) de les companyies no sòcies li presten aquesta importància.

En tots dos casos, s'observa una correlació directa amb la mida de les companyies. Com més gran és la seva dimensió, ja sigui mesurada en empleats o en facturació, més gran és la importància atorgada a aquestes qüestions.

Gràfic 18. Grau d'importància atorgat per les empreses a la internacionalització



7.2. Maximització de beneficis

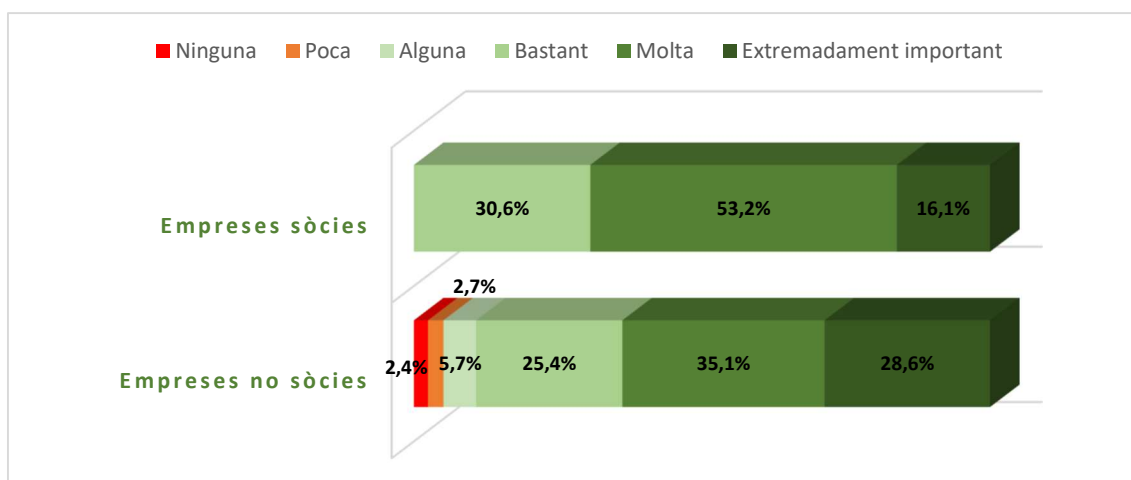
En aquest apartat es vol esbrinar la importància que té per a les empreses familiars catalanes de l'enquesta el propòsit de maximitzar beneficis. Se sap per la literatura econòmica sobre empresa familiar que la característica més distintiva d'aquesta forma d'empresa és el desig de mantenir la propietat i el control de la companyia en mans de la família, i que el control es transfereixi a les generacions futures. La maximització del benefici com a objectiu és important però no tan prioritari.

S'ha presentat a les empreses enquestades una qüestió sobre la rellevància que donen a la maximització de beneficis dins de la seva companyia. En aquest cas, tant per a les empreses de la xarxa (94,1%) com per a les no associades (91,3%), la maximització de beneficis és una part fonamental, considerant-la força, molt o extremadament important.

Si desgranem una mica més aquests resultats observem, però, una petita diferència i un gir als resultats. Si només valorem aquelles empreses que ho consideren molt o extremadament important, el percentatge de les companyies no sòcies (66,5%) és superior al de les sòcies de la xarxa (62,6%), (vegeu el gràfic 19).

Això significa que les empreses sòcies de la xarxa, sense oblidar la necessitat d'obtenir beneficis, demostren una preferència pel control de la companyia que condiciona el creixement a favor de reforçar el vincle familiar que suposa el projecte empresarial.

Gràfic 19. Grau d'importància atorgat per les empreses a maximitzar beneficis



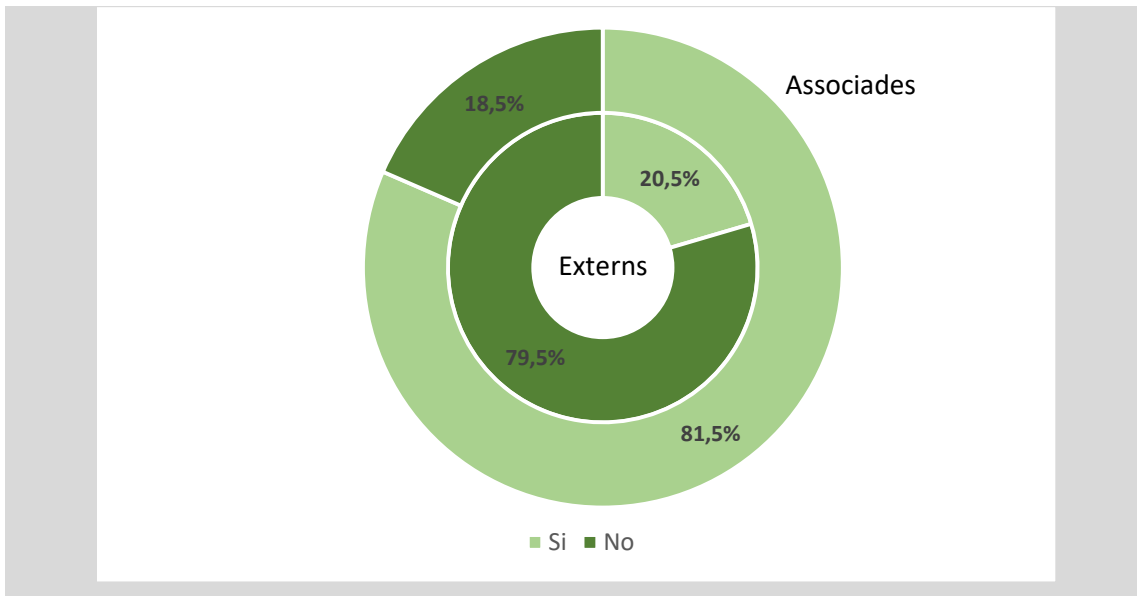
7.3. Informació i formació sobre empresa familiar

En aquest apartat es vol sondejar la importància que els empresaris familiars donen a adquirir informació i coneixements sobre l'administració de la riquesa, la planificació de l'estratègia familiar i el govern de l'empresa. Aquesta formació s'obté regularment de les associacions i les entitats que promouen programes i accions de suport als empresaris.

Un dels aspectes en què s'observen diferències més grans entre les empreses que pertanyen a la xarxa de l'IEF (a més dels temes de governança) és el d'accés a la informació i formació rellevant sobre empresa familiar.

Mentre que 8 de cada 10 empreses sòcies afirmen comptar amb aquest recurs, només el 18,5% de les companyies no associades tenen accés a informació específica sobre problemàtiques pròpies de les empreses familiars. (gràfic 20)

Gràfic 20. Percentatge d'empreses que reben habitualment informació i/o formació en matèria d'empresa familiar.



Ambdós tipus d'empreses coincideixen, però, que el coneixement del marc normatiu específic de l'empresa familiar és important, i aproximadament dos terços del total en les dues enquestes són els que en fan ús.

8. CONCLUSIONS

Les conclusions més rellevants de l'estudi són les següents:

1. Forta Presència Familiar: Les empreses familiars a Catalunya, especialment les associades a les associacions d'empresa familiar mostren una alta participació de membres de la família en àrees clau de l'empresa com l'accionariat, el consell d'administració i l'alta direcció. Això ressalta el caràcter familiar i el control directe d'aquestes empreses per part de la família propietària, la qual cosa pot contribuir a una presa de decisions més cohesionada i alineada amb els valors familiars.

2. Enfocament en la Successió i Supervivència: Les empreses associades demostren una major preocupació per la continuïtat generacional i la supervivència a llarg termini de l'empresa. Aquesta prioritat reflecteix una visió de llarg termini i un compromís amb la perpetuïtat del negoci familiar, la qual cosa pot estar influenciada pel suport i les directrius de les associacions territorials.

3. Valors Fonamentals: Les empreses familiars a Catalunya valoren altament atributs com la confiança, el compromís, l'estabilitat i la prudència. Aquests valors no només guien les operacions diàries sinó que també enforteixen la cohesió interna i la reputació externa de les empreses, creant un ambient de treball fiable i resilient.

4. Vinculació amb el Territori i Compromís Social: Hi ha un fort desig de mantenir les arrels a Catalunya, tant en termes de localització com d'impacte socioeconòmic. Les empreses familiars associades prioritzen la permanència a la regió on van ser fundades i mostren un alt compromís amb el manteniment de l'ocupació local, subratllant el seu rol com a actors clau en l'economia regional i la seva responsabilitat social.

5. Preparació per a la Successió: Les empreses familiars associades estan millor preparades per als processos de successió, amb estructures com el Consell de Família i plans de successió detallats. Aquesta

preparació facilita una transició ordenada i minimitza els conflictes potencials durant el canvi de lideratge, assegurant la continuïtat del negoci i l'harmonia familiar.

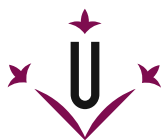
6. Inclusió de Consellers Externs: La presència de consellers externs en el consell d'administració de les empreses associades suggereix una obertura a perspectives externes i una professionalització de la gestió, la qual cosa pot conduir a una presa de decisions més equilibrada i a l'enfortiment de la governança corporativa.

7. Participació de la Dona: Les dones juguen un paper significatiu en l'estructura de propietat i administració de les empreses familiars catalanes associades, la qual cosa reflecteix un avanç cap a la igualtat de gènere en l'àmbit empresarial i un aprofitament més ampli de talent i perspectives diverses en la presa de decisions.

8. Compromís amb la Sostenibilitat: Les empreses familiars mostren un fort compromís amb la sostenibilitat econòmica, mediambiental i social. Aquest enfocament integral no només millora la seva reputació i responsabilitat corporativa, sinó que també contribueix a la viabilitat a llarg termini de les seves operacions

9. Diversificació i Formació: La diversificació d'activitats és una estratègia comuna entre les empreses associades, la qual cosa els permet mitigar riscos i explorar noves oportunitats de negoci. A més, l'accés a informació i formació específica sobre problemàtiques de l'empresa familiar dota les empreses associades d'eines valuoses per a enfrontar desafiaments particulars i millorar la seva competitivitat.

En resum, les empreses familiars associades a l'institut i a les associacions d'empresa familiar a Catalunya destaquen per la seva forta presència familiar en la gestió, la seva preparació i enfocament en la successió, el seu compromís amb valors sòlids i responsabilitat social, i la seva capacitat de diversificació i accés a recursos formatius. Això les posiciona com a actors fonamentals i resilents en el teixit empresarial català.



Universitat de Lleida
Càtedra d'Empresa Familiar



**Transformació
Econòmica**



Diputació de Lleida
Patronat de Promoció Econòmica