

Cas d'estudi

Grup de treball

Fernando Álvarez Gómez
(Universitat Oberta de Catalunya)

Juan Francisco Corona Ramón
(Universitat CEU Abat Oliba)

Radiografia de

L'EMPRESA FAMILIAR ANDORRANA (EFA)

Coordinació







“

Aquest estudi de l'EFA radiografia les empreses familiars al Principat. Inclou una anàlisi empírica del teixit empresarial i una revisió teòrica sobre governança i successió. L'objectiu: que les famílies empresàries d'Andorra puguin anticipar-se als canvis, professionalitzar les seves estructures i assegurar que el seu llegat continuï sent un motor de prosperitat per al país.”

Contingut

Pròleg	7
Resum executiu	10
I. NIVELL GENERACIONAL	11
II. COMPARATIVA AMB LES EMPRESES FAMILIARS CATALANES I ESPANYOLES	12
III. PRINCIPALS TITULARS	13
IV. PRINCIPALS RECOMANACIONS	14
V. IMPACTE SISTÈMIC DE L'EMPRESA FAMILIAR EN L'ECONOMIA ANDORRANA	15
Caracterització de l'empresa familiar andorrana	18
1.1. INTRODUCCIÓ	18
1.2. RADIOGRAFIA DE L'EMPRESA FAMILIAR ANDORRANA	18
1.2.1. DIMENSIÓ DE L'EMPRESA FAMILIAR	18
1.2.2. ANTIGUITAT DE L'EMPRESA FAMILIAR	20
1.2.3. DIMENSIÓ EMPRESARIAL	21
<i>RENDIBILITAT I ENDEUTAMENT</i>	21
<i>INTERNACIONALITZACIÓ</i>	22
<i>REPTES DE L'EMPRESA FAMILIAR</i>	23
1.2.4. GOVERN CORPORATIU I PARTICIPACIÓ FAMILIAR	24
<i>EL GERENT O CEO DE L'EMPRESA FAMILIAR</i>	24
<i>NIVELL GENERACIONAL</i>	25
<i>GESTIÓ DE LA DIMENSIÓ FAMILIAR</i>	28
1.2.5. RELLEU GENERACIONAL	31
1.2.6. CARÀCTER FAMILIAR	31
1.2.7. HETEROGENEÏTAT DE L'EMPRESA FAMILIAR ANDORRANA	33
<i>NIVELL GENERACIONAL</i>	33
1.2.8. RESULTAT DE L'ANÀLISI D'HETEROGENEÏTAT	33
Característiques distintives i heterogeneïtat de les empreses familiars	38
2.1. QUÈ ÉS L'EMPRESA FAMILIAR (EF)? DEFINICIONS I MATISOS	38
2.1.1. CRITERIS GENERALMENT ACCEPTATS	38
2.1.2. EL CRITERI DE LA PROPIETAT	38
2.1.3. EL CRITERI DE LA PARTICIPACIÓ EN EL GOVERN O LA GESTIÓ	39
2.1.4. EL CRITERI DE LA PERDURABILITAT INTERGENERACIONAL	40
2.1.5. EL CRITERI DEL COMPORTAMENT	40
2.1.6. EL CRITERI DE L'AUTOPERCEPCIÓ	41

Contingut

2.2. LA HETEROGENEÏTAT EN L'EMPRESA FAMILIAR	43
2.3. ESTEREOTIPS ENTORN DE L'EMPRESA FAMILIAR	45
2.4. ASPECTES POSITIVS GENERALMENT ASSOCIATS A LES EMPRESES FAMILIARS	47
L'estructura i el govern corporatiu de l'empresa familiar	50
3.1. LA IMPORTÀNCIA DELS MECANISMES DE GOVERN CORPORATIU	50
3.2. EL PROBLEMA DEL GOVERN CORPORATIU EN L'EMPRESA FAMILIAR	52
3.3. SOLUCIONS DE GOVERN CORPORATIU EN L'EMPRESA FAMILIAR	54
3.4. MECANISMES DE GOVERN DE LA RELACIÓ EMPRESA-FAMÍLIA	57
3.5. EL PROTOCOL FAMILIAR	58
Gestió del patrimoni familiar	62
4.1. PER QUÈ GESTIONAR EL PATRIMONI FAMILIAR?	62
4.2. CAPITALS A TENIR EN COMPTE PER A L'ADEQUADA GESTIÓ DEL PATRIMONI FAMILIAR	64
4.3. FORMULACIÓ DE L'ESTRATÈGIA PER A LA GESTIÓ DEL PATRIMONI FAMILIAR	67
El procés de successió en l'empresa familiar	72
5.1. LA SUCCESSIÓ COM A PROCÉS	72
5.2. EL PAPER DEL PREDECESSOR	74
5.3. EL COMPROMÍS DEL SUCCESSOR	76
5.4. LA FORMACIÓ DEL SUCCESSOR I EL SEU DESENVOLUPAMENT PER AL LIDERATGE	77
5.5. EN RESUM	80
Bibliografia	83
Enquesta estudi EFA sobre l'empresa familiar 2025	85
Índex de taules, gràfics i figures	93

Pròleg

Les associacions d'empreses familiars hem tingut sempre la voluntat de posar en valor el paper essencial que aquestes empreses juguen en l'economia. Aquest compromís es veu avui dia reforçat per un consens àmpliament compartit en l'àmbit acadèmic i institucional: l'empresa familiar és un actiu per a la societat: genera riquesa, impulsa l'emprenedoria i, sobretot, assegura la continuïtat de l'activitat econòmica al llarg de les generacions.

Al voltant de l'empresa familiar es configura un ecosistema sòlid, arrelat al territori i orientat al llarg termini. Aquesta visió, que transcendeix el curt termini, és la que explica en bona mesura la seva contribució sostinguda al desenvolupament econòmic i social d'un país.

En aquest context, el present estudi recull el pòsit de més de dues dècades de treball de l'Empresa Familiar Andorrana: juntes, debats, esdeveniments i un coneixement acumulat sobre la realitat de l'empresa familiar al Principat d'Andorra. A les portes del nostre 25è aniversari, calia donar forma a tot aquest bagatge. Amb el suport acadèmic de referents en la matèria com són els professors Juan Francisco Corona Ramón i Fernando Álvarez Gómez, i prenent com a base experiències comparables a nivell internacional, impulsem aquest primer estudi sobre l'empresa familiar andorrana, que ofereix una diagnosi sòlida, aportant valor a tots els agents implicats.

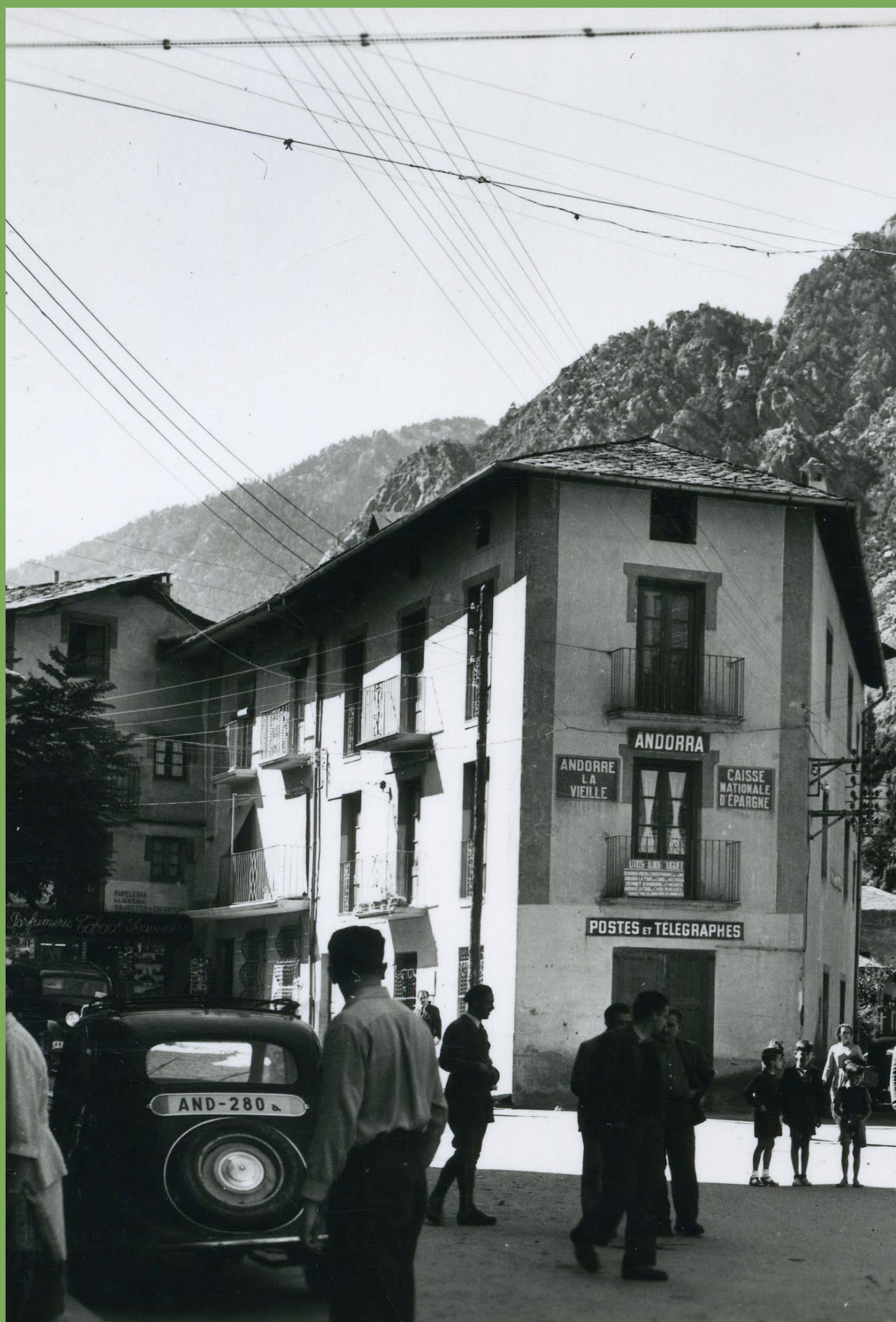
Un agraïment especial mereixen els socis que han participat facilitant les seves dades. Saben millor que ningú que conèixer la realitat comença per disposar d'informació de primera mà, rigorosa i representativa. Sense la seva implicació, aquest diagnòstic no hauria estat possible.

I els resultats de l'estudi confirmen una realitat rellevant: l'empresa familiar andorrana ha experimentat una evolució significativa en els darrers anys i presenta trets propis d'estructures madures, amb nivells de solidesa i projecció que permeten mirar el futur amb fonament i confiança.

La seva trajectòria dependrà, però, de la capacitat per superar els reptes que té al davant i per implementar els factors d'èxit que asseguren la longevitat. És en aquest camí que aquest estudi vol ser una eina útil i de referència, tant per als empresaris com per a institucions i investigadors, i contribuir així a enfortir el reconeixement i el desenvolupament d'aquest model empresarial al nostre país.



Daniel Aristot Borràs
President de l'Empresa Familiar Andorrana





Resum executiu

Les empreses familiars aporten el 60-65% del PIB andorrà i el 30-35% de l'ocupació. Malgrat tenir 48 anys de mitjana, tenen dèficits de formalització: més del 50% no té pla estratègic i el 70% no planifica la successió. Professionalitzar-se i reinvertir beneficis és vital.



Resum executiu

L'empresa familiar és clau per a l'economia andorrana, però moltes companyies encara no disposen de plans estratègics ni successoris formalitzats per garantir-ne la continuïtat.

L'estudi de l'empresa familiar i, en particular, de la seva rellevància en l'economia, té un gran interès pel món empresarial, les institucions que representen a les empreses familiars, els reguladors, els poders públics, les autoritats fiscals així com també per l'entorn acadèmic. La importància relativa de les empreses familiars i la seva contribució a l'economia dels països i les regions ha estat tradicionalment assenyalada de manera aproximativa, en base a estimacions més o menys rigoroses que, en qualsevol cas, reflecteixen que les empreses familiars són pel valor afegit que generen i per l'ocupació de la població activa que creen, un pilar que sosté l'economia de mercat.

Els principals desafiaments als que s'enfronten les empreses familiars estan vinculats al creixement, talent, sostenibilitat i successió. La recepta de l'èxit per afrontar-los requereix: una gestió sòlida i responsable que permeti construir un creixement sostenible; una gestió de talent estratègica per a impulsar, formar i consolidar líders clau; i assegurar la continuïtat de la cultura familiar en el Consell Familiar i d'Administració, amb un lideratge diferenciat en cadascun.

Tot això passa per disposar dels elements necessaris per a prendre les millors decisions a cada moment i en cadascun dels àmbits. Un pla estratègic per a les decisions empresarials, un pla de retenció i captació de talent, i les estructures necessàries per a un bon govern de l'empresa i la família.

Coneixedors d'aquests desafiaments, en l'estudi que aquí es presenta, impulsat per l'Empresa Familiar Andorrana (EFA), es farà una radiogra-

fia de les empreses familiars sòcies d'EFA que permetrà valorar el seu nivell de preparació per a afrontar els reptes als quals s'enfronten les empreses que representen el motor de l'economia andorrana.

El treball s'estructura en dos grans blocs, una primera part a on es fa una anàlisi empírica de la empresa familiar andorrana. A partir d'una enquesta a directius socis d'EFA, s'aprofundeix en la caracterització real d'aquestes empreses, prestant especial atenció a la seva heterogeneïtat. Mitjançant la segmentació per nivells generacionals (G1, G2 i G3+), l'estudi identifica com evolucionen els valors, la governança i la dimensió empresarial a mesura que el negoci madura.

Una segona part a on es revisen els fonaments estratègics de les empreses familiars. S'analitza la importància d'establir mecanismes sòlids de govern corporatiu (Consells de Família i Protocols), una gestió professional del patrimoni familiar, així com la planificació crítica del procés de successió, entesa no com un esdeveniment, sinó com una transició vital.

Aquest informe, per tant, integra l'anàlisi de dades reals amb una secció final de context acadèmic, concebuda com a marc de referència, on es recullen les principals definicions, models de funcionament i reptes associats a l'empresa familiar, amb l'objectiu d'aportar una visió més completa i contextualitzada dels resultats presentats.

En definitiva, aquest document pretén ser una eina de reflexió perquè les famílies empresàries d'Andorra puguin anticipar-se als canvis,



professionalitzar les seves estructures i assegurar que el seu llegat continuï sent un motor de prosperitat per al país.

I. NIVELL GENERACIONAL

Un primer element clau que s'ha posat de manifest és que l'empresa familiar és una realitat heterogènia. En aquest estudi hem aprofundit en les diferències entre tipus d'empreses familiars segons el nivell generacional.

Per a abordar l'anàlisi, s'han segmentat les empreses familiars segons la seva antiguitat. Així, seguint l'aproximació generalment acceptada al món acadèmic segons la qual una generació equival a aproximadament 25 anys, es diferencien tres nivells generacionals en les empreses familiars:

- G1. Empreses familiars joves: aquelles empreses familiars amb una antiguitat de més de 10 anys, però menys de 25;
- G2. Empreses familiars consolidades: aquelles amb una antiguitat igual o superior als 25 anys i inferior a 50 anys, que haurien realitzat ja algun procés de relleu generacional (en segona generació);
- G3+. Empreses familiars longeves; aquelles empreses amb almenys 50 anys d'antiguitat i que, per tant, han d'haver realitzat almenys dos relleus generacionals (3a o posterior generació).

D'acord amb aquesta classificació, identifiquem que el 14% de les empreses familiars andorranes es troben en primera generació (G1), un 44% de les empreses familiars han superat almenys un primer procés de relleu generacional (G2) i, un 42% son empreses familiars longeves (G3+).

A mode de resum, els resultats de l'anàlisi dibuixen un mapa de la maduresa de l'empresa familiar que va molt més enllà del simple pas del temps. La transició entre generacions no és només un canvi de noms, sinó una transformació profunda en la gestió, els valors i la visió estratègica.

- **El "Buit Estratègic" de la Segona Generació (G2):** Crida l'atenció que les empreses familiars de 25 a 50 anys (G2) presenten una paradoxa crítica. Encara que és l'etapa on més es preveu un canvi generacional (52,63%), és quan menys s'utilitzen eines de govern com el Protocol Familiar (26,32%). Aquesta etapa actua com un "pont crític" on l'empresa ha de institucionalitzar-se per a no morir en l'èxit, enfrontant el repte de mantenir l'arrelament territorial (94,74% en seu social) mentre formalitza les seves estructures de relleu.
- **De la Passió Fundacional (G1) a la Institucionalització (G3+):** les dades revelen una evolució clara en les prioritats, de l'impuls de les empreses familiars joves (G1), definides per un fort compromís amb el propòsit i la sostenibilitat (100%) i una clara visió internacional (66,67%). El seu motor és el sentiment de pertinença i el desig fervent de transmetre el llegat (83,33%). Fins a les empreses familiars que en superar els 50 anys (G3+) es tornen



més prudents i protectores. Augmenten les restriccions a la venda d'accions (77,78%) i la política de reinversió de beneficis (50% no reparteix dividends). Aquí, el valor principal gira cap a l'orientació al client, senyal d'una empresa que ha après a escoltar el mercat per a sobreviure.

- **La Professionalització com a Garantia de Supervivència:** existeix una correlació positiva entre la longevitat i la formalització. Les empreses familiars longeves (G3+) lideren en l'ús de protocols i normes per a incorporar familiars (44,44%), la qual cosa suggereix que la clau per a superar el mig segle de vida és substituir la informalitat dels inicis per regles del joc clares i una capitalització sòlida.

En conclusió, mentre les empreses familiars joves (G1) aporten l'energia i la visió global, i les empreses familiars consolidades (G2) gestionen el creixement i l'arrelament, són les empreses familiars longeves (G3+) les que consoliden el model mitjançant la formalització i el sacrifici financer immediat en favor de la resiliència a llarg termini.

II. COMPARATIVA AMB LES EMPRESES FAMILIARS CATALANES I ESPANYOLES

Si comparem les dades extretes en aquest estudi de l'empresa familiar andorrana, amb els estudis pioners que es van fer en el seu moment a Catalunya (*L'empresa familiar a Catalunya*) i Espanya (*La Empresa Familiar en España*), observem les següents diferències:

Les empreses familiars andorranes tenen una major antiguitat, amb una mitja de 48 anys, però són les que menys consideren que la condició d'Empresa Familiar els afavoreix, així és pot veure a la taula 1.

Taula 1. Anàlisi comparativa d'antiguitat i condició d'EF: Andorra, Catalunya i Espanya

	Antiguitat EF	La condició d'EF els afavoreix:
Andorra	48 anys	67,4%
Catalunya	42,3 anys	74,2%
Espanya	33 anys	83,3%

Font: Elaboració pròpia

Si fem la comparativa per generacions, observem a la taula 2 que a Andorra el percentatge d'empreses longeves és àmpliament superior a Catalunya i Espanya. En tant Espanya mostra un major percentatge d'EF joves i Catalunya d'EF en segona generació.



Taula 2. Anàlisi comparativa de proporció d'EFs per generacions: Andorra, Catalunya i Espanya

Generació propietària	G1	G2	G3	G4	G5
Andorra	21,43	30,95%	35,71%	7,14%	2,38%
Catalunya	39,20%	47,90%	8,00%	2,20%	1,90%
Espanya	53,6%	37,30%	7,20%	1,00%	1,00%

Font: Elaboració pròpia

Com mostra la taula 3, les empreses familiars andorranes són les que tenen en major percentatge CEOs familiars i amb més antiguitat (gairebé 20 anys).

Taula 3. Anàlisi comparativa de la posició del CEO: Andorra, Catalunya i Espanya

CEO	Familiar	Antiguitat
Andorra	83,70%	19,9
Catalunya	73,89%	17,8
Espanya	73,00%	15,0

Font: Elaboració pròpia

Les EFs empreses familiars andorranes tenen una menor tendència a planificar que les EFs catalanes i espanyoles, com es pot veure a la taula 4 mostren menors percentatges d'elaboració de plans estratègics i de successió. Per contra, presenten en major percentatge les estructures per garantir una bona governança de les seves organitzacions, i disposar de protocols familiars i consells de família.

Taula 4. Anàlisi comparativa dels indicadors del govern corporatiu: Andorra, Catalunya i Espanya

Disposen de:	Pla Estratègic	Pla de Successió	Protocol Familiar	Consell de Família
Andorra	46,5%	28,6%	44,2%	51,2%
Catalunya	58,11%	41,9%	11,9%	31,2%
Espanya	31,00%	36,0%	9,0%	30,0%

Font: Elaboració pròpia

III. PRINCIPALS TITULARS

De l'estudi *Radiografia de l'empresa familiar andorrana (EFA)* es desprenen una sèrie de conclusions clau sobre la realitat d'aquestes organitzacions al Principat que exposem a continuació.



- **Longevitat** i maduresa: Es tracta d'un teixit empresarial molt consolidat, amb una antiguitat mitjana de 48 anys. A més, el 88% de les empreses superen els 25 anys de trajectòria, la qual cosa indica que la gran majoria ja ha gestionat o és pròxima a gestionar un relleu generacional.
- Dèficit en la **formalització estratègica**: Existeix un marge de millora important en la planificació a llarg termini, ja que més de la meitat de les empreses (53,5%) no disposa d'un pla estratègic escrit.
- La **successió** com a prioritat i repte: Encara que la transmissió a les següents generacions és l'objectiu estratègic més important per al 51,2% dels enquestats, pot existir una falta de preparació formal: més del 70% de les empreses manca d'un programa de successió acordat.
- Adopció moderada d'òrgans **de govern**: Les estructures de govern familiar són presents però no són universals. El 51,2% compta amb un Consell de Família i el 44,2% ha implementat un Protocol Familiar, eines clau per a separar la dinàmica familiar de l'empresarial.
- Naixement amb **vocació global**: S'observa un canvi de paradigma en les noves generacions; les empreses més joves (G1) mostren una alta taxa d'implantació internacional (66,67%), la qual cosa suggereix que neixen amb una visió global des del seu origen.
- **Resiliència financera** en empreses longeves: A mesura que l'empresa madura, prioritza la solidesa financera sobre el benefici immediat. En l'estadi G3+ (més de 50 anys), el 50% de les empreses opta per no repartir dividendes per a enfortir la seva capitalització.
- Evolució dels **valors corporatius**: La cultura de la empresa familiar andorrana es transforma amb el temps. Mentre l'empresa familiar en desenvolupament (G1) se centra en la responsabilitat i el compromís, l'empresa familiar consolidada (G2) pivota cap a la cultura de l'esforç i l'honestedat, i l'empresa familiar longeva (G3+) s'orienta definitivament cap a la satisfacció del client com a estratègia de supervivència.
- Informalitat en la **incorporació familiar**: La majoria de les organitzacions (65,1%) no disposa de normes escrites que regulin com han d'incorporar-se els membres de la família a l'empresa, la qual cosa pot ser font de conflictes futurs si no es formalitza.
- **Valoració positiva** del model: Existeix una forta convicció sobre el valor del caràcter familiar, amb un 67,4% dels enquestats que considera que aquesta condició afavoreix a l'empresa en termes competitiu i emocionals.

IV. PRINCIPALS RECOMANACIONS

Si integrem l'anàlisi del marc teòric desenvolupat en l'estudi i les dades obtingudes de la realitat andorrana, s'extreuen les següents recomanacions:

- La **Necessitat d'Institucionalització**: l'estudi confirma que l'èxit a llarg termini no depèn només de la solvència financera, sinó de la qualitat del govern corporatiu. La implementació de Protocols Familiars i òrgans de decisió clars és l'única via per a separar els afectes dels interessos de negoci, especialment en el relleu cap a la tercera generació (G3+), on la complexitat familiar augmenta.
- La **Gestió del Patrimoni** com Pilar de Resiliència: no n'hi ha prou amb generar beneficis; l'estudi subratlla que la gestió professional del patrimoni i la política de reinversió són claus. S'observa que les empreses més longeves a Andorra són aquelles que sacrifiquen el repartiment immediat de dividends en favor d'una capitalització sòlida, blindant així l'empresa davant crisis externes.
- La **Successió com a Repte** pendent: tot i que la successió s'identifica teòricament com el moment més crític, les dades revelen una bretxa en la planificació. Existeix una voluntat de permanència, però sovint falta un programa de successió formalitzat, especialment en les empreses de segona generació (G2). La formació del successor i el paper generós del predecessor emergeixen com a factors determinants.
- **Adaptabilitat i Visió Global**: l'heterogeneïtat analitzada mostra un teixit empresarial andorrà resiliència i adaptable. Mentre les empreses joves (G1) aporten una mentalitat global i orientada a la sostenibilitat, les empreses madures (G3+) aporten l'experiència d'haver professionalitzat les seves estructures de control. L'equilibri entre l'arrelament territorial (molt alt a Andorra) i l'expansió internacional és la fórmula de competitivitat detectada.
- Un **Model en Transformació**: en conclusió, l'empresa familiar andorrana es troba en un procés de maduració. El pas d'una gestió intuïtiva a una gestió professionalitzada i reglada és el factor diferencial que separa a les empreses que desapareixen d'aquelles que es converteixen en institucions generacionals. La EFA es consolida, així, com l'espai necessari per a l'intercanvi de millors pràctiques i el foment d'aquesta cultura d'excel·lència empresarial.

V. IMPACTE SISTÈMIC DE L'EMPRESA FAMILIAR EN L'ECONOMIA ANDORRANA

L'anàlisi de la contribució econòmica de les empreses familiars sòcies de l'EFA transcendeix la mera dada estadística per convertir-se en un indicador de la solidesa del model productiu andorrà. Tot i que el detall de les dades econòmiques més representatives —com poden ser el volum de facturació i la dimensió de les plantilles— es manté sota un estricte protocol de confidencialitat, l'agregació d'aquesta informació creuada amb les dades macroeconòmiques publicades pel departament d'Estadística del Govern d'Andorra, ens ha permès realitzar unes estimacions precises per determinar el pes d'aquest col·lectiu d'empreses en la riquesa nacional.

A partir de les extrapolacions realitzades mitjançant models de càlcul basats en els ingressos i l'ocupació d'aquestes entitats, els resultats confirmen que



l'empresa familiar actua com un **pilar sistèmic** del Principat. La seva participació, que se situa en una forquilla d'entre el **60% i el 65% del PIB andorrà**, no és només una xifra de facturació; és el reflex d'una capacitat de tracció econòmica que garanteix l'estabilitat del mercat davant de cicles d'incertesa.

Pel que fa al mercat de treball, la rellevància és igualment significativa. Les empreses vinculades a l'EFA generen entre el **30% i el 35% de l'ocupació privada** total del país, posant de manifest dues característiques fonamentals del model:

1. **L'arrelament territorial:** A diferència de les corporacions multinacionals, l'empresa familiar andorrana manté els seus centres de decisió i els seus llocs de treball al país, actuant com un dic de contenció contra la deslocalització i assegurant que el valor generat reverteixi directament en la societat andorrana.
2. **El compromís social:** Aquestes xifres d'ocupació representen milers de famílies andorranes vinculades a projectes empresarials amb visió de llarg termini, on la retenció del talent, l'estabilitat laboral i la continuïtat generacional prevalen sobre l'especulació financera a curt termini.

En definitiva, la magnitud d'aquests valors referma que qualsevol estratègia de futur per a l'economia d'Andorra passa, necessàriament, per la fortalesa i la competitivitat d'aquestes empreses. La seva influència és, per tant, determinant per a la sostenibilitat del benestar social del país.



01

Caracterització de l'empresa familiar andorrana

Poc endeutades, majoritàriament d'1-50 empleats i fortament internacionalitzades (61,8%). El CEO acostuma a ser un familiar amb 19 anys d'antiguitat. Tot i la consolidació, hi ha carències: el 65,1% no té normes d'incorporació familiar i només un 44,2% usa Protocol Familiar.



Caracterització de l'empresa familiar andorrana

Les empreses familiars andorranes són madures, diverses i poc endeutades, amb presència internacional significativa, però amb reptes en l'aplicació de normes internes i protocols familiars.

1.1. INTRODUCCIÓ

L'estudi de l'empresa familiar i, en particular, de la seva rellevància en l'economia, té un gran interès pel món empresarial, les institucions que representen a les empreses familiars, els reguladors, els poders públics, les autoritats fiscals així com també per l'entorn acadèmic. La importància relativa de les empreses familiars i la seva contribució a l'economia dels països i les regions ha estat tradicionalment assenyalada de manera aproximativa, en base a estimacions més o menys rigoroses que, en qualsevol cas, reflecteixen que les empreses familiars són pel valor afegit que generen i per l'ocupació de la població activa que creen, un pilar que sosté l'economia de mercat.

En el cas concret d'Andorra, l'empresa familiar (EF) constitueix el nucli dinàmic de la seva economia, aportant no sols valor econòmic i ocupació, sinó també una estabilitat social basada en el compromís a llarg termini. No obstant això, la seva naturalesa híbrida —on convergeixen els sistemes de família, empresa i propietat— planteja reptes de gestió únics que exigeixen una revisió constant per a garantir la seva supervivència a través de les generacions.

Amb aquesta finalitat es va desenvolupar un qüestionari que permetés realitzar una radiografia de l'empresa familiar andorrana. Les dades d'aquest estudi procedeixen d'una enquesta encarregada per l'EFA que va ser enviada només a les empreses sòcies. L'objectiu de l'enquesta era obtenir una caracterització de les empreses familiars andorranes que aprofundís en aspectes

que són claus en aquesta tipologia d'empreses com són: l'estructura de propietat, el govern corporatiu, la gestió de la dimensió familiar i el relleu generacional.

D'aquesta manera s'aconsegueix dur a terme un diagnòstic de les fortaleces i els possibles punts de millora que poden permetre incrementar la competitivitat i assegurar la continuïtat d'aquest important teixit empresarial familiar.

La recollida d'informació va ser duta a terme per part de la Càtedra d'Empresa Familiar i Creació d'Empreses de la CEU Universitat Abat Oliba durant el període comprés entre el 18 d'octubre i el 30 de desembre de 2025. El mètode de recollida de la informació demoscòpica va ser l'enquesta enviada en un format "google form" als CEOs o responsables de les empreses sòcies d'EFA. De les 70 enquestes enviades van rebre resposta de 43, totes elles rebudes correctament.

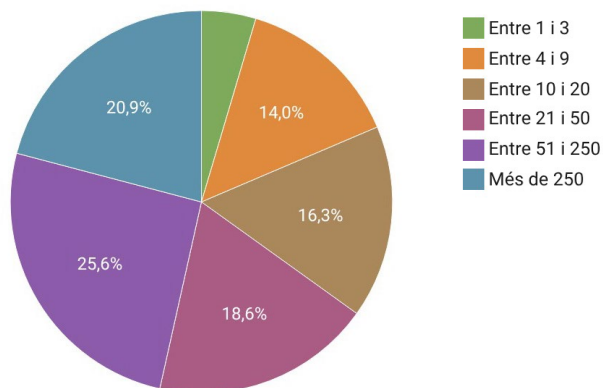
1.2. RADIOGRAFIA DE L'EMPRESA FAMILIAR ANDORRANA

1.2.1. DIMENSIÓ DE L'EMPRESA FAMILIAR

La primera variable que hem analitzat per tal de caracteritzar a les empreses familiars sòcies de l'EFA és la seva mida. Així, el 53,5% de les empreses mostren una dimensió d'entre 1 i 50 treballadors. Tot i així, com es mostra al gràfic 1, el rang majoritari es troba en les empreses que tenen plantilles formades per entre 51 i 250 treballadors (25,6%), seguit d'aquelles amb més de 250 treballadors (20,9%).



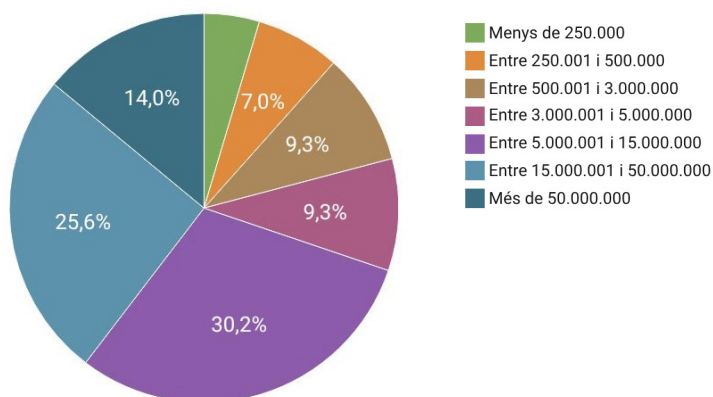
Gràfic 1. Nombre de treballadors



Font: Elaboració pròpia

Per la seva part, el gràfic 2 mostra que el 55,7% de les empreses presenten una xifra de negoci que oscil·la entre els 5 i el 50 milions d'euros.

Gràfic 2. Ingressos d'explotació

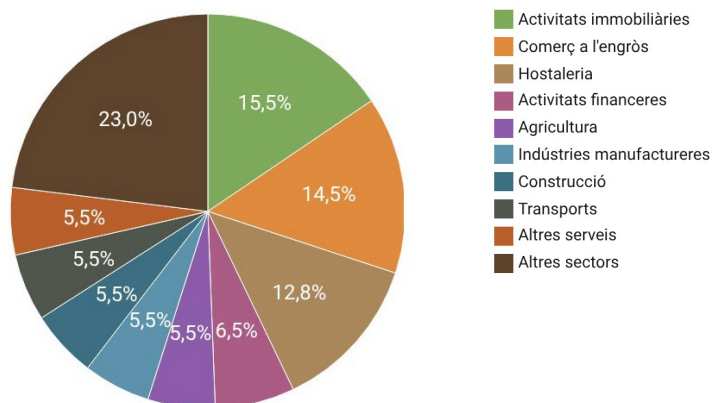


Font: Elaboració pròpia

Respecte al principals sectors d'activitat econòmica a on està present l'empresa familiar andorrana, s'ha de destacar la gran diversitat de sectors a on tenen presència aquestes organitzacions. Com es pot veure al gràfic 3, no hi ha cap sector amb una presència destacada, conseqüència de la transversalitat a la que fem referència. En tot cas, si es tingués que destacar algun sector, aquest seria el vinculat a les activitats immobiliàries (15,5%), seguit del comerç a l'engròs i al detall (14,5%) i la hostaleria (12,8%).



Gràfic 3. Sectors d'activitat



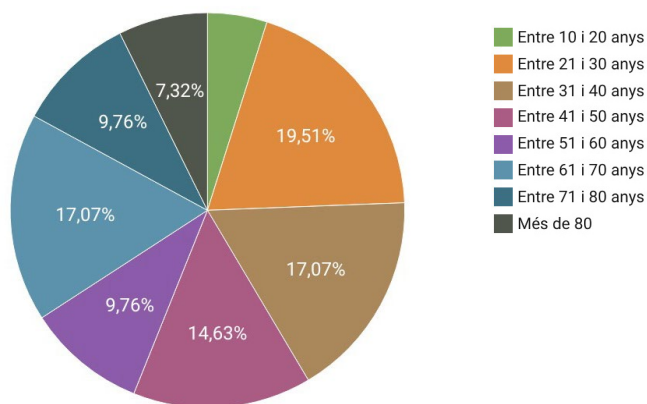
Font: Elaboració pròpia

1.2.2. ANTIGUITAT DE L'EMPRESA FAMILIAR

Les empreses de la mostra presenten una antiguitat mitjana de 48 anys, una dada que posa de manifest tant el fet que tenen una orientació a llarg termini com un clar desig de continuïtat, totes dues característiques que són essencials de les empreses familiars. Com es pot veure al gràfic 4, l'empresa més antiga té 90 anys i les més joves només 10 anys. En tot cas, gairebé el 88% de les empreses familiars de la mostra tenen més de 25 anys, el que representa que pràcticament totes han passat per un procés de successió o estan molt a prop de fer-ho.

Per posar-ho en context, l'antiguitat mitjana del conjunt de les empreses espanyoles, segons el *Directorio Central de Empresas* que elabora l'INE (DIRCE), és d'uns 12 anys.

Gràfic 4. Antiguitat de les empreses familiars



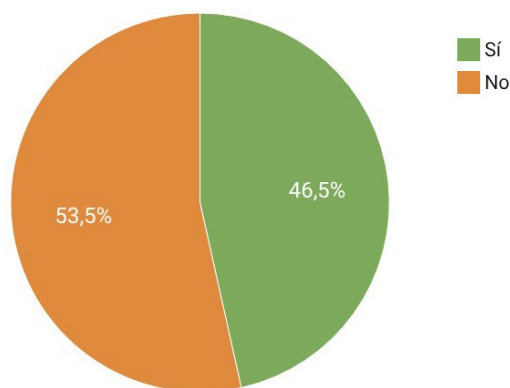
Font: Elaboració pròpia

1.2.3. DIMENSIÓ EMPRESARIAL

PLA ESTRATÈGIC

Tal i com mostra el gràfic 5, el 46,5% de les empreses familiars andorranes disposa d'un pla estratègic escrit, mentre que el restant 53,5% d'empreses no en té cap d'elaborat. Aquesta dada mostra un dèficit en la planificació formal.

Gràfic 5. Existència d'un pla estratègic

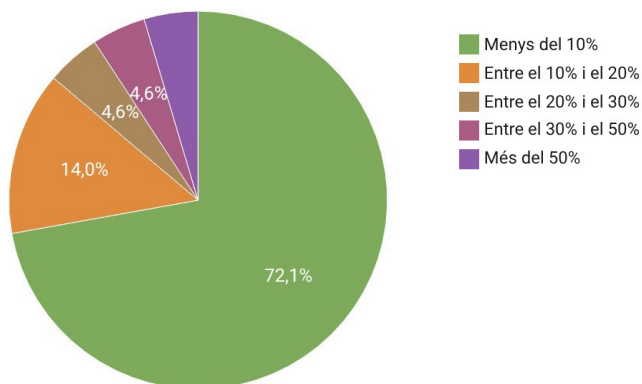


Font: Elaboració pròpia

RENDIBILITAT I ENDEUTAMENT

Les empreses familiars andorranes sòcies d'EFA mostren uns nivell d'endeutament molt reduït, inferior al 10% en més del 70% d'elles. Per la franja alta, només un 5% de les empreses tenen endeutaments superiors al 50% del quocient entre els seus passius i els fons propis.

Gràfic 6. Volum d'endeutament 2024

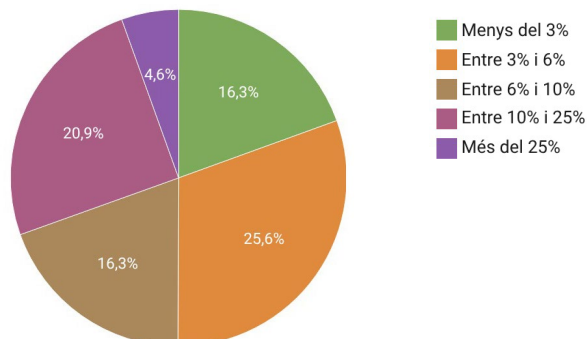


Font: Elaboració pròpia

Per la seva part, la rendibilitat financera majoritària (32,6% de les empreses) es situa entre el 6% i el 10% del quocient entre els resultats nets de l'exercici i els fons propis de l'empresa. El 25,6% de les empreses tenen rendibilitats situades entre el 3% i el 6%



Gràfic 7. Rendibilitat financera 2024

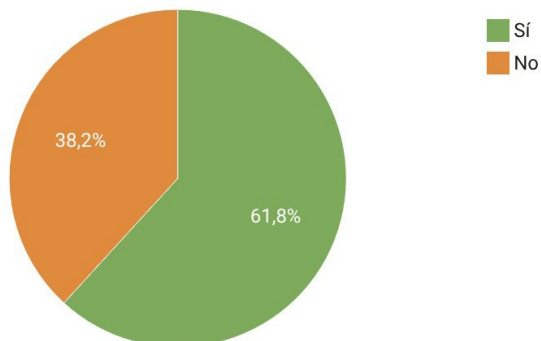


Font: Elaboració pròpia

INTERNACIONALITZACIÓ

La internacionalització constitueix un dels principals reptes que tenen les empreses, i no ho és menys en el cas de les empreses familiars. El 61,8% de les empreses familiars està implantada a l'exterior (gràfic 8).

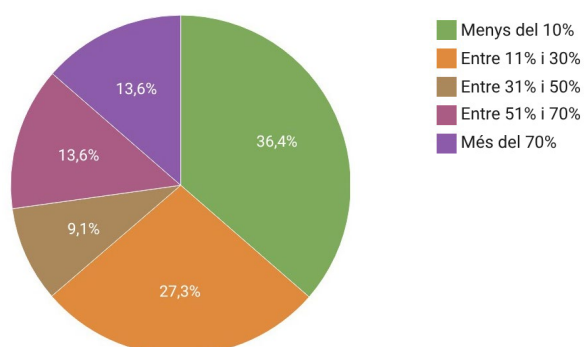
Gràfic 8. Implantació a l'exterior



Font: Elaboració pròpia

Tot i que aquesta internacionalització representa pel 36,4% de les empreses menys del 10% de la seva facturació (gràfic 9).

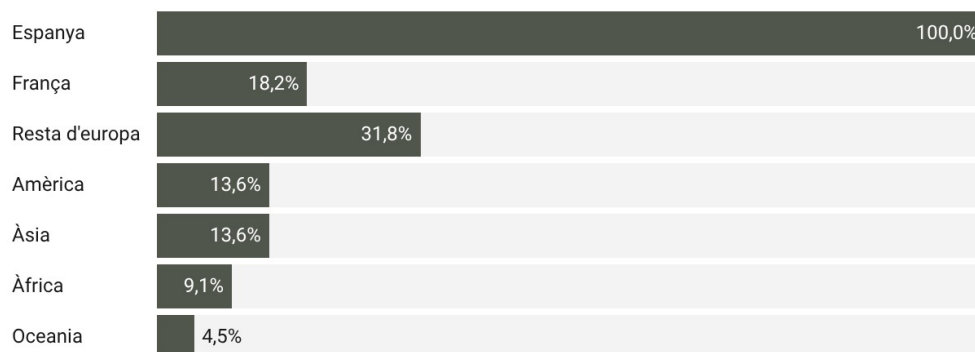
Gràfic 9. Percentatge facturació a l'exterior



Font: Elaboració pròpia

Entre les empreses que tenen vendes internacionals, el gràfic 10 mostra en quins mercats es produeix aquesta presència internacional. Destaca com a principal destinació Espanya, país amb el que tenen relacions totes les empreses exportadores.

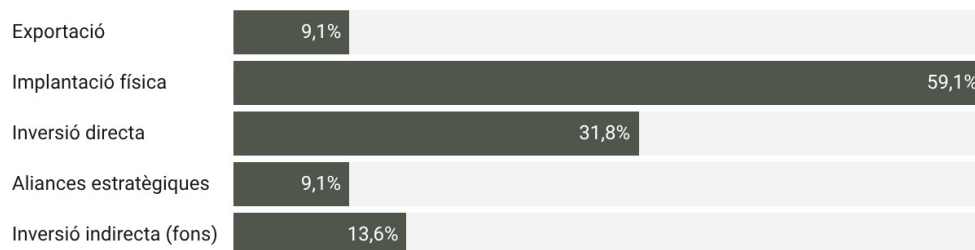
Gràfic 10. Presència internacional



Font: Elaboració pròpia

Respecte a la forma de la internacionalització, el gràfic 11 mostra com la implantació física és la forma més habitual a l'hora de realitzar la gestió internacional, seguida de la inversió directa.

Gràfic 11. Formes d'efectuar la gestió internacional



Font: Elaboració pròpia

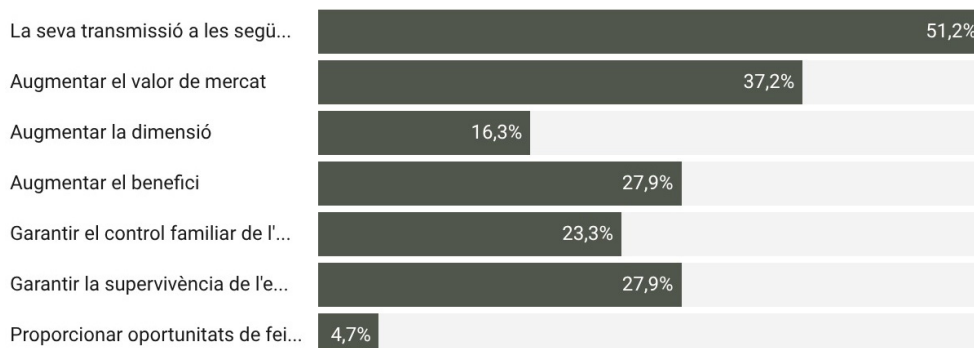
REPTES DE L'EMPRESA FAMILIAR

En l'enquesta es va incloure una secció en la qual es pretenia conèixer quins són els objectius prioritaris de l'empresa familiar andorrana. De les respostes obtingudes, com mostra el gràfic 12, es dedueix que a les empreses familiars el que més les preocupa és en aquest ordre: la seva transmissió a les següents generacions (51,2%), augmentar el valor de mercat (37,2%) i amb un 27,9% tan augmentar el benefici com garantir la supervivència de l'empresa.

Aquesta preocupació per la transmissió està en línia amb el fet comentat anteriorment que varies empreses familiars andorranes tenen una antiguitat al voltant dels 25 anys, moment temporal habitual de dur a terme una successió.



Gràfic 12. Principals objectius estratègics



Font: Elaboració pròpia

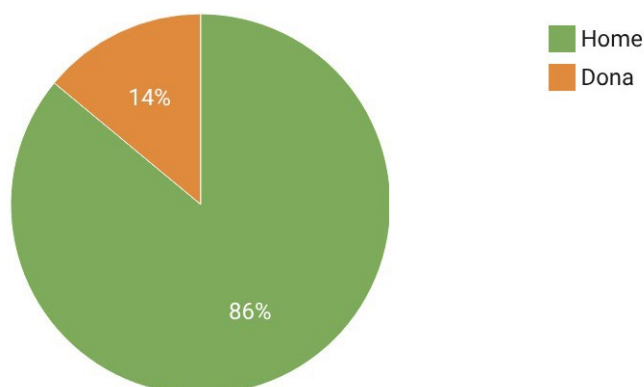
1.2.4. GOVERN CORPORATIU I PARTICIPACIÓ FAMILIAR

Aquest apartat té el propòsit de caracteritzar la figura del CEO així com els diferents òrgans de govern presents a les empreses familiars andorranes, tot entenent el govern corporatiu com “el sistema format per les relacions entre els accionistes, els òrgans d’administració i la direcció executiva, i pels processos a través dels quals aquestes tres figures controlen i dirigeixen l’empresa”. Amb aquesta finalitat, ens fixarem també en característiques com són la generació que es troba al capdavant de l’empresa i la participació de la família.

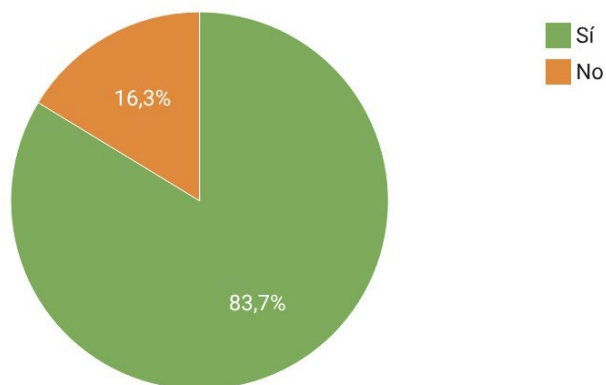
EL GERENT O CEO DE L'EMPRESA FAMILIAR

A les empreses familiars andorranes, el CEO o el gerent es caracteritza per ser un home (86%) que pertany a la família propietària (84%) i té una antiguitat mitjana en el càrrec de 18,75 anys, amb una dispersió que va des dels 43 anys del CEO més antic als 3 anys del més novell. Les gràfiques 13, 14 i 15 mostren els principals resultats obtinguts.

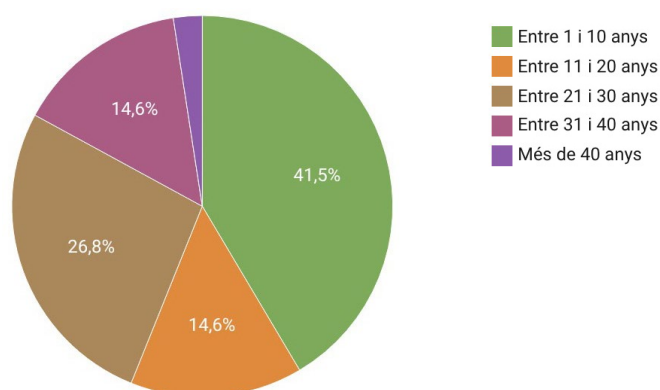
Gràfic 13. Gènere del CEO



Font: Elaboració pròpia

Gràfic 14. El CEO és membre de la família?

Font: Elaboració pròpia

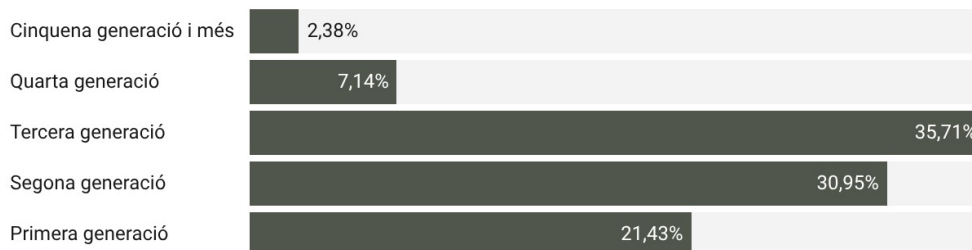
Gràfic 15. Antiguitat del CEO

Font: Elaboració pròpia

NIVELL GENERACIONAL

La generació és una variable clau en la mesura en què afecta moltes de les qüestions de l'anàlisi de l'empresa familiar. Així, el nivell generacional està vinculat amb l'antiguitat de l'empresa i amb les diferents fases per les quals travessa al llarg del seu cicle vital. El nivell generacional influeix també en el nombre de propietaris i les relacions que tenen entre sí. Per exemple, les empreses de primera i segona generació presenten un nombre més reduït de propietaris i les seves relacions són de més proximitat, a diferència del que succeeix a mesura que s'avança amb generacions posteriors. Finalment, el nivell generacional està relacionat també amb la mida i el grau de diversificació de l'empresa.

De les empreses familiars andorranes que integren la mostra (gràfic 16) un 21,43% de les empreses són propietat de la primera generació (1G); un 30,95% ho són de la segona generació (2G); un 35,71% de les empreses són propietat de la tercera (3G); un 7,14% són propietat de la quarta (4G) i, un 2,38% de les empreses són propietat de la cinquena generació (5G) i de la sisena generació (6G). Per tant, les empreses familiars majoritàries són les que estan en tercera generació.

**Gràfic 16.** Generació familiar propietària

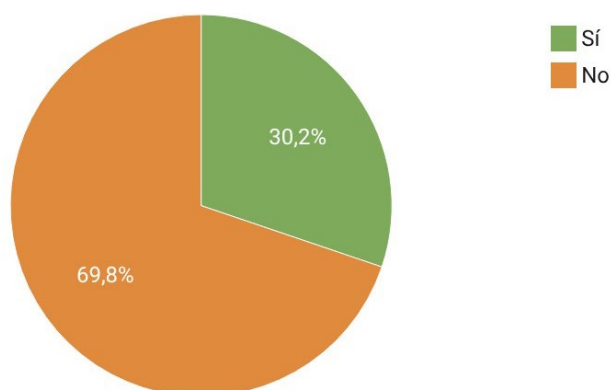
Font: Elaboració pròpia

El gràfic 17, en canvi, mostra la generació familiar que ostenta la direcció de l'empresa i els resultats obtinguts assenyalen que un 44,2% de les empreses són dirigides per la segona generació (2G); un 7,0% de les empreses són dirigides per la tercera generació (3G) o següents (3G+); i un 32,6% de les empreses ho són per la primera generació (1G).

Gràfic 17. Generació familiar que dirigeix l'empresa

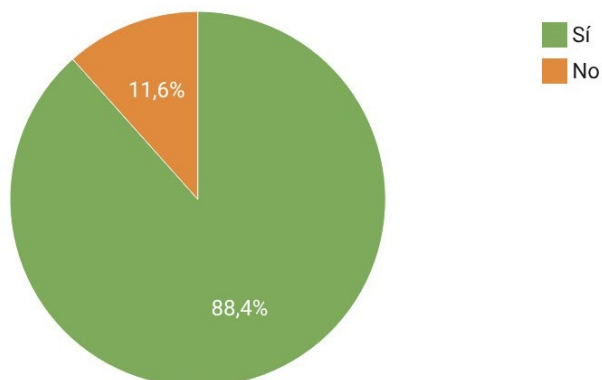
Font: Elaboració pròpia

Per altra banda, al gràfic 18 s'observa que un 30,2% de les empreses familiars andorranes són multifamiliars, és a dir, hi ha més d'una família propietària.

Gràfic 18. Hi ha més d'una família propietària?

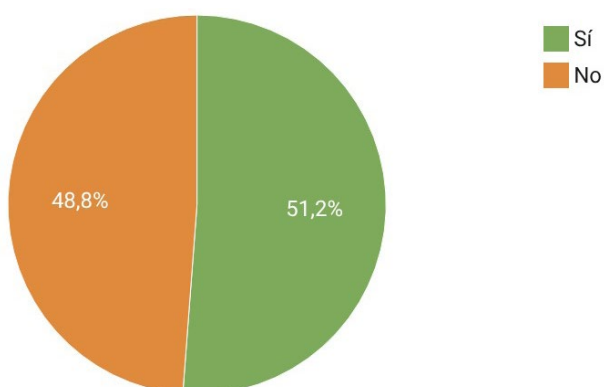
Font: Elaboració pròpia

Probablement sigui aquest marcat caràcter multifamiliar el que fa que, com s'observa al gràfic 19, el 88,4% de les empreses familiars andorranes considera positiu buscar sinèrgies amb altres empreses familiars andorranes.

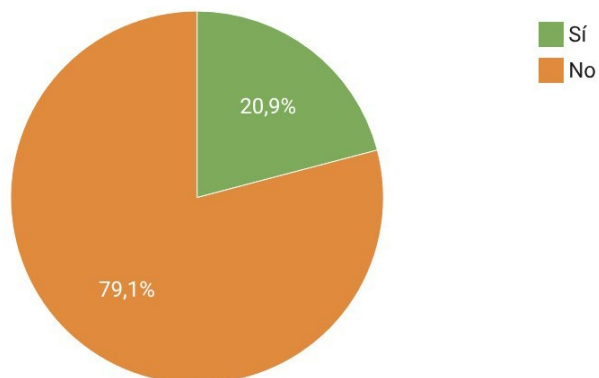
Gràfic 19. Considera positiu cercar sinèrgies amb altres EFs andorranes?

Font: Elaboració pròpia

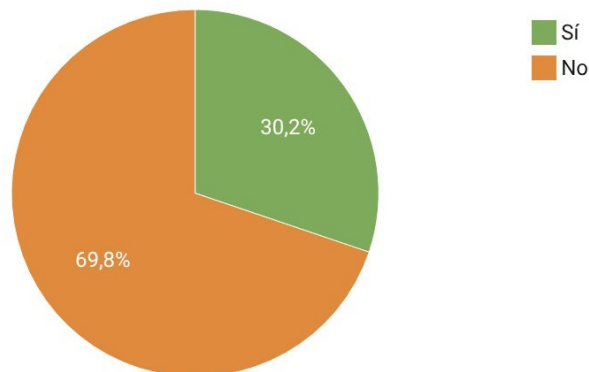
Respecte als òrgans de govern associats a la família empresària, el 51,2% de les empreses disposa d'un Consell de Família, un 20,9% compta amb una Assemblea Familiar, un 30,2% disposa d'un *Family Office*. Les gràfiques 20, 21 i 22 mostren aquests resultats.

Gràfic 20. Tenen Consell de Família?

Font: Elaboració pròpia

Gràfic 21. Tenen Assemblea Familiar?

Font: Elaboració pròpia

Gràfic 22. Tenen *Family Office*?

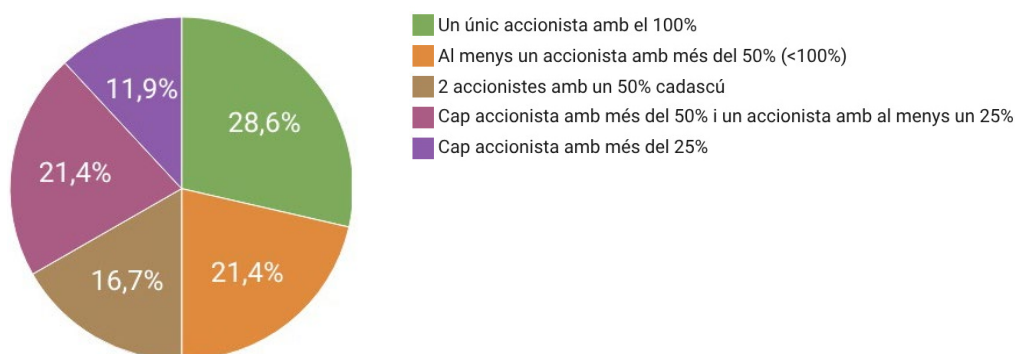
Font: Elaboració pròpia

GESTIÓ DE LA DIMENSIÓ FAMILIAR

En aquest apartat s'inclouen els aspectes que són característics de l'empresa familiar, la correcta gestió dels quals és indispensable per a la continuïtat del projecte empresarial. Comença per posar de manifest dades relatives a aspectes com la formació i l'experiència dels equips directius, i tot seguit s'aborden qüestions fonamentals com ara el repartiment de beneficis, la valoració d'accions i finalment es procura conèixer els plantejaments que les famílies empresàries tenen sobre un aspecte tan crític com és la successió.

Per començar, un element interessant d'observar és el motiu que fa a la família propietària de l'empresa. En aquest sentit, el gràfic 23 mostra com la tinença més habitual (amb un 28,6%) és la d'un únic accionista amb el 100% de la propietat. De la resta d'opcions possibles hi ha dos majoritàries (amb un 21,4%): quan hi ha almenys un accionista amb més del 50%, però sense arribar al 100% i, quan cap accionista té més del 50% però hi ha un amb almenys un 25%.

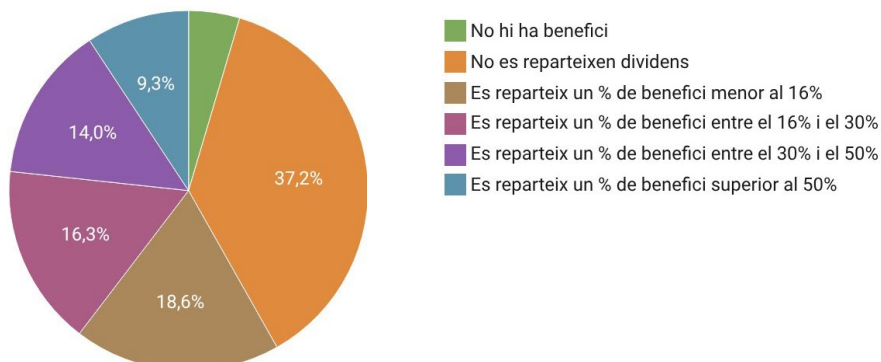
Gràfic 23. Accionariat en propietat familiar



Font: Elaboració pròpia

Respecte al repartiment de beneficis queda palès que l'autofinançament, entès com la reinversió dels beneficis, és un tret típic de l'empresa familiar. El gràfic 24 mostra que el 37,2% de les empreses familiars no ha repartit beneficis als socis, i un 18,6% ha repartit un percentatge inferior al 16%.

Gràfic 24. Percentatge de beneficis repartits

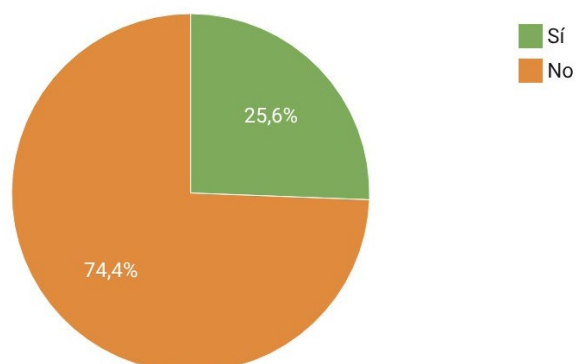


Font: Elaboració pròpia

Una altra qüestió fonamental que ha estat analitzada és el mecanisme de valoració d'accions i participacions que fan servir les empreses familiars andorranes. Això és rellevant, perquè permet conèixer el valor de la companyia de cara a diferents operacions econòmiques o financeres com ara la captació de fons externs o la realització d'operacions de canvi en l'accionariat, bé sigui per sortida o per la incorporació d'accionistes.

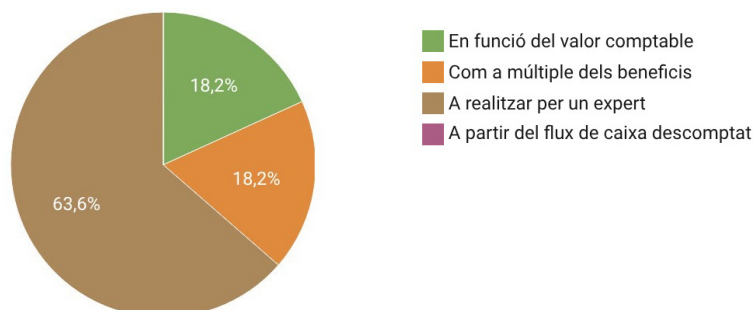
El gràfic 25 mostra que només en un 25,6% de les empreses familiars, els propietaris han acordat un mètode per valorar anualment les seves accions i participacions.

Gràfic 25. Percentatge d'empreses que valoren anualment les accions



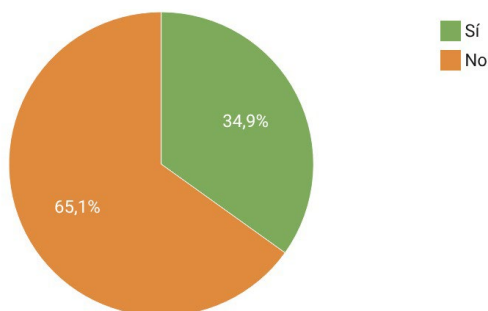
Font: Elaboració pròpia

Seguint amb aquesta línia, el gràfic 26 mostra com la gran majoria de les empreses que valoren les seves accions, fan servir com a mètode la consulta a un expert.

**Gràfic 26.** En cas afirmatiu, quin és el mètode utilitzat?

Font: Elaboració pròpia

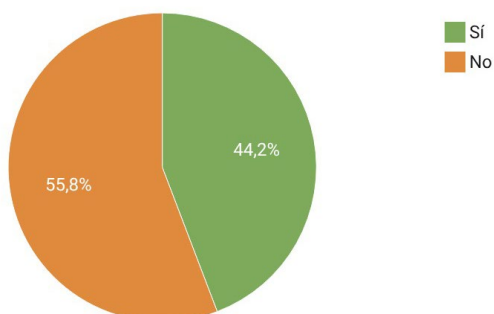
Per la seva part, el gràfic 27 ens indica que la majoria de les empreses familiars andorranes no tenen normes escrites per a la incorporació de familiars a l'empresa (65,1%).

Gràfic 27. Disposa de normes per a la incorporació de familiars a l'empresa?

Font: Elaboració pròpia

D'altra banda, el protocol familiar s'erigeix com una eina vital a l'hora de regular el funcionament de l'empresa i la implicació de la família empresària en la continuïtat del projecte empresarial. Aquesta és una de les qüestions en què més èmfasi s'ha fet des de les institucions i el món acadèmic, tant en termes de difusió de la seva importància com de formació de cara a la seva elaboració.

Per aquesta raó, en l'enquesta es van incloure una pregunta sobre l'existència del protocol familiar. En aquesta línia, el gràfic 28 mostra que un 44,2% de les empreses familiars andorranes disposen d'un protocol familiar escrit.

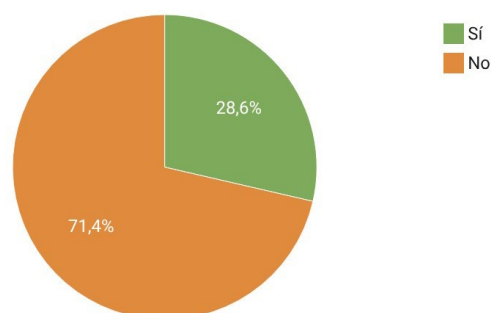
Gràfic 28. Tenen Protocol Familiar?

Font: Elaboració pròpia

1.2.5. RELLEU GENERACIONAL

El procés de successió tant en la propietat com especialment en la direcció és un dels moments més crítics de qualsevol empresa familiar, i també un dels que més atenció ha rebut per part de consultors, acadèmics i empresaris. Resulta important assenyalar que més del 70% de les empreses encara no tenen plans al respecte.

Gràfic 29. Existeix algun programa acordat de successió?

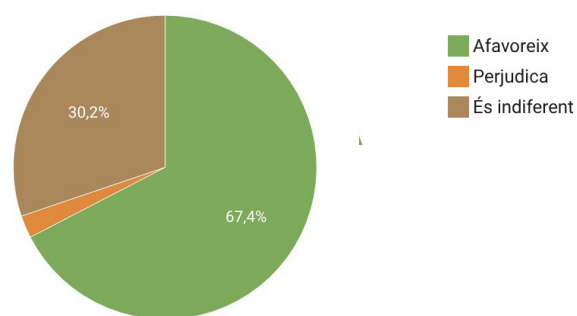


Font: Elaboració pròpia

1.2.6. CARÀCTER FAMILIAR

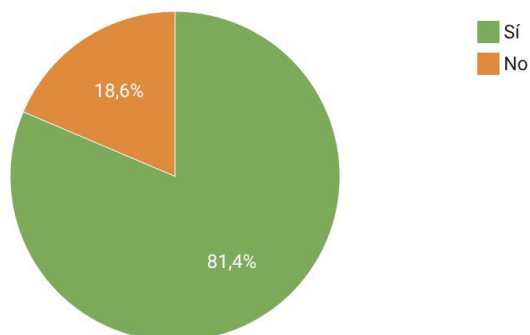
Un predictor del futur de les empreses familiars és la convicció que tenen sobre el sentit de la seva naturalesa familiar i els avantatges que els reporta, tant en termes econòmics com socials i emocionals. En aquest sentit, una majoria de les empreses entrevistades (67,4%) opina que el caràcter familiar les afavoreix com a empresa (gràfic 30).

Gràfic 30. La seva condició d'Empresa familiar, l'hi perjudica o afavoreix?



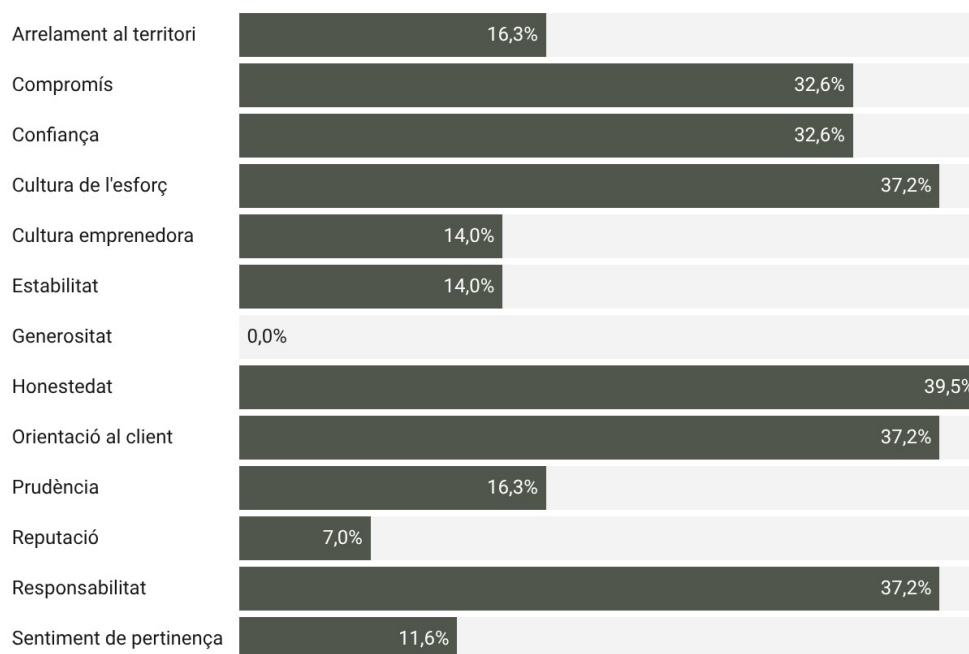
Font: Elaboració pròpia

A més a més, com mostra el gràfic 31, en un 81,4% de les empreses mantenir la raó social en el lloc d'origen és prioritari.

**Gràfic 31.** Considera prioritari mantenir la raó social en el lloc d'origen?

Font: Elaboració pròpia

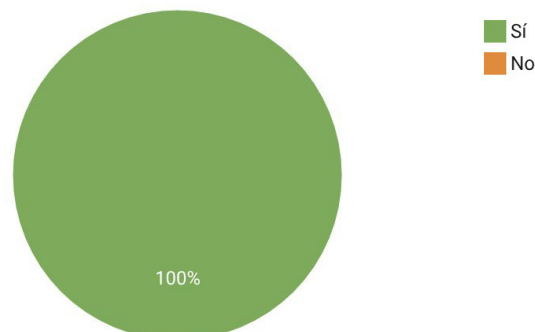
Quan parlem d'empreses familiars és obligatori parlar de valors, concepte molt associat a aquesta tipologia d'empreses. Per això l'enquesta demanava seleccionar aquells 3 valors fonamentals que serveixen de guia. El resultat es pot observar al gràfic 32 i, aquestes valors guia escollits són: l'honestetat, la cultura de l'esforç i la responsabilitat (empatat amb l'orientació al client).

Gràfic 32. Valors fonamentals que guien l'empresa

Font: Elaboració pròpia

Per últim, tenint en compte la tasca de representació, assessorament i formació que fa l'EFA pel teixit familiar andorrà, contribuint de manera decisiva al desenvolupament de les empreses familiars, es preguntava si es considera una bona pràctica que així sigui. I el 100% dels enquestats han respost afirmativament (gràfic 33).

Gràfic 33. Considera una bona pràctica que l'EFA articuli la defensa de les empreses familiar andorranes?



Font: Elaboració pròpia

1.2.7. HETEROGENEÏTAT DE L'EMPRESA FAMILIAR ANDORRANA

L'empresa familiar és una realitat heterogènia. En aquest estudi hem aprofundit en les diferències entre tipus d'empreses familiars segons el nivell generacional.

NIVELL GENERACIONAL

Per a abordar l'anàlisi, se segmenten les empreses familiars segons el nivell generacional. Així, en primer lloc, seguint l'aproximació generalment acceptada segons la qual una generació equival a aproximadament 25 anys, es diferencien diferents nivells generacionals en les empreses familiars:

- G1. Empreses familiars joves: aquelles empreses familiars amb una antiguitat de més de 10 anys, però menys de 25;
- G2. Empreses familiars consolidades: aquelles amb una antiguitat igual o superior als 25 anys i inferior a 50 anys, que haurien realitzat ja algun procés de relleu generacional (en segona generació);
- G3+. Empreses familiars longeves; aquelles empreses amb almenys 50 anys d'antiguitat i que, per tant, han d'haver realitzat almenys dos relleus generacionals (3a o posterior generació).

D'acord amb aquesta classificació, identifiquem que el 14% de les empreses familiars es troben encara en primera generació (G1), un 44% de les empreses familiars han superat almenys un primer procés de relleu generacional (G2) i, un 42% son empreses familiars longeves (G3+).

1.2.8. RESULTAT DE L'ANÀLISI D'HETEROGENEÏTAT

De les preguntes vinculades al **Govern corporatiu**:

Disposa la seva empresa de?



	Pla Estratègic	Protocol Familiar	Consell de Família	Assemblea Familiar	Family Office
EF G1	50%	50%	67%	17%	33%
EF G2	42,11%	26,32%	52,63%	21,05%	31,58%
EF G3+	50%	55,56%	44,44%	22,22%	27,78%

S'observa una tendència dispar en la formalització d'òrgans de govern. Curiosament, les empreses familiars en primera generació (G1) mostren una alta incidència inicial en l'ús de Plans Estratègics (50%) i Consells de Família (67%). No obstant això, és en les empreses familiars longeves (G3+) on es consolida l'instrument legal per excel·lència: el Protocol Familiar, present en el 55,56% d'aquestes organitzacions. En contrast, les empreses G2 presenten els nivells més baixos de protocols (26,32%), la qual cosa suggereix un buit de formalització just en el moment crític de la consolidació.

De les preguntes vinculades a la **successió** i el relleu generacional:

	Existeixen membres següent generació?	Disposa de normes per incorporar familiars?	Existeix programa de successió?	Té previst canvi generacional?
EF G1	33%	33,33%	16,67%	0%
EF G2	52,63%	26,32%	33,33%	52,63%
EF G3+	44,44%	44,44%	27,78%	38,89%

La dinàmica successòria aconsegueix el seu punt àlgid en les empreses familiars consolidades (G2), on el 52,63% dels directius afirma tenir previst un canvi generacional a curt termini. No obstant això, existeix una bretxa de planificació:

- Només el 33,33% de les empreses familiars G2 compta amb un programa de successió formalitzat.
- Les empreses familiars G3+ demostren major maduresa normativa, amb un 44,44% que ja disposa de normes clares per a la incorporació de familiars.

De les preguntes vinculades al **propòsit** i la sostenibilitat:

	Compta amb un propòsit corporatiu?	La sostenibilitat forma part del propòsit?	El propòsit millora la reputació?
EF G1	83,33%	100%	100%
EF G2	52,63%	73,68%	90,91%
EF G3+	70,59%	82,35%	100%

El compromís amb el propòsit corporatiu és excepcionalment alt en les etapes primerenques i tardanes. En les empreses familiars en desenvolupament (G1), el 100% dels enquestats vincula el seu propòsit amb la sostenibilitat i la reputació. Les empreses familiars consolidades (G2) mostren un menor interès per la sostenibilitat i la definició d'un propòsit.

De les preguntes vinculades a la **transmissió** i la visió de futur:

	La transmissió a les següents generacions és un objectiu estratègic?	Hi ha acords que limiten transmissió accions?
EF G1	83,33%	50%
EF G2	31,58%	31,58%
EF G3+	61,11%	77,78%

Per a les empreses familiars en desenvolupament (G1), la transmissió a la següent generació és un objectiu estratègic prioritari (83,33%). Per la seva part, per a les empreses familiars longeves (G3+), l'enfocament vira cap a la protecció del patrimoni, amb un 77,78% d'empreses que han establert acords per a limitar la transmissió d'accions a tercers.

De les preguntes vinculades a la **dimensió empresarial**:

	Està implantada a l'exterior?	És prioritari mantenir la seu social al lloc d'origen?	No es reparteixen dividends
EF G1	66,67%	66,67%	16,67%
EF G2	47,37%	94,74%	29,41%
EF G3+	61,11%	72,22%	50%

L'anàlisi de la dimensió empresarial revela comportaments diferenciats en quant a l'obertura a mercats exteriors i la gestió financera segons l'etapa generacional:

Vocació Internacional: És destacable que les empreses familiars més joves (G1) presenten una alta taxa d'implantació en l'exterior (66,67%), la qual cosa suggereix que les noves generacions d'empreses familiars andorranes neixen amb una visió global des del seu origen. En el segment de les empreses familiars consolidades (G2), aquest percentatge es redueix al 47,37%, per a tornar a pujar en les empreses longeves (G3+) fins al 61,11%.

Arrelament i Seu Social: El compromís amb el territori d'origen és una constant, però aconsegueix el seu punt màxim en les empreses familiars consolidades (G2), on el 94,74% considera prioritari mantenir la seu social en el seu lloc d'origen. Aquest sentiment d'arrelament, encara que continua sent majoritari, descendeix lleugerament al 72,22% en les empreses familiars de tercera generació o posteriors (G3+).



Política de Reinversió i Dividends: S'observa una correlació directa entre l'antiguitat de l'empresa i la decisió de no repartir beneficis. Mentre que en les empreses familiars en desenvolupament (G1) només el 16,67% de les empreses opta per no repartir dividends, aquesta pràctica d'autofinançament augmenta al 29,41% en les empreses familiars consolidades (G2) i arriba al 50% en les empreses familiars longeves (G3+). Això suggereix que, a major maduresa, existeix una major tendència a la capitalització de l'empresa per a assegurar la seva supervivència a llarg termini.

De les preguntes vinculades a la condició d'Empresa Familiar:

	Valors fonamentals que guien l'EF	Ser EF l'afavoreix?
EF G1	Responsabilitat / Compromís / Sentiment de pertinença	66,67%
EF G2	Cultura de l'esforç / Honestetat / Confiança i Orientació al client	63,16%
EF G3+	Orientació al client / Honestetat / Responsabilitat	72,22%

La cultura organitzacional evoluciona de l'intern a l'extern, així:

- Per a les empreses familiars en desenvolupament, destaca la responsabilitat i, a continuació, els seus valors pivoten sobre el compromís personal i el sentiment de pertinença.
- Per a les empreses familiars consolidades, destaca la cultura de l'esforç, afegint després el valor de l'honestetat i la confiança.
- Per a les empreses familiars longeves, la prioritat és l'orientació al client, amb un enfocament més extern i comercial, seguits dels valors de l'honestetat i la responsabilitat.

Finalment, la percepció del model d'empresa familiar com un avantatge competitiu s'enforteix amb el temps, passant del 66,67% en les empreses familiars en desenvolupament (G1) al 72,22% en l'etapa de màxima longevitat (G3+)



02

Característiques distintives i heterogeneïtat de les empreses familiars

L'empresa familiar requereix control de la propietat, gestió pròpia i voluntat de continuïtat. Es desmenteixen estereotips (no han de ser necessàriament petites o poc longeves) i se'n destaquen valors positius com la visió a llarg termini i el compromís amb l'entorn.

Característiques distintives i heterogeneïtat de les empreses familiars

L'empresa familiar es defineix pel control, la gestió i la voluntat de continuïtat generacional, i destaca pel compromís, l'arrelament territorial i la visió a llarg termini.

2.1. QUÈ ÉS L'EMPRESA FAMILIAR (EF)? DEFINICIONS I MATISOS

Les empreses familiars són el tipus d'organització prevalent en l'economia de la gran majoria dels països. Els estudis existents situen el percentatge d'empreses familiars entre el 70 i el 95% del total d'empreses. No obstant això, qualsevol aproximació al seu estudi es troba amb multitud de definicions, moltes vegades amb matisos diferents, que fan difícil comparar el seu pes i importància en l'economia, i que constitueixen una primera barrera per a comprendre exactament de quina mena d'organitzacions estem parlant i explicar les raons del seu comportament o de les seves problemàtiques específiques.

La definició de l'empresa familiar és un tema àmpliament tractat i discutit, però també controvertit. No hi ha definicions unànimement acceptades, encara que existeix un cert consens sobre les característiques i aspectes diferencials que solen utilitzar-se per a distingir-les de les empreses no familiars.

2.1.1. CRITERIS GENERALMENT ACCEPTATS

La major part de les associacions, investigadors, professionals o institucions interessades en l'empresa familiar coincideixen a esmentar tres criteris que són útils per a identificar-les i diferenciar-les de les empreses no familiars. Aquests tres criteris són:

- El control de la propietat ha d'estar en mans d'una família
- La família assumeix o participa en la presa de decisions i la gestió de l'empresa.
- Existeix un desig de traspassar la propietat i el control a les següents generacions, amb la finalitat de perdurar al llarg del temps.

Aquests tres criteris són àmpliament acceptats i, en certa manera, formen part de les definicions proposades pel *European Family Business-EFB*, el *Board del Family Business Network (FBN)* i el propi *Instituto de la Empresa Familiar (IEF)*, entre altres.

No obstant això, malgrat el seu ampli reconeixement, la seva utilització i concreció no està exempta de problemes. Existeixen diferents punts de vista respecte a quins han de ser els llindars mínims que s'han d'aconseguir en cadascun d'aquests criteris perquè una empresa sigui considerada com a familiar o no familiar. Així mateix, tampoc existeix una posició clarament definida respecte a quants d'aquests criteris han de complir-se simultàniament per a donar com vàlida la classificació d'una empresa com a familiar.

2.1.2. EL CRITERI DE LA PROPIETAT

L'aplicació del criteri de propietat exigeix, almenys, establir quin percentatge o pes ha de tenir la família en el capital de l'empresa, i si aquesta

participació ha de ser directa o pot ser també indirecta. En les definicions proposades per l'EFB o el FBN s'estableix que la família propietària ha de posseir la majoria dels vots per a controlar l'empresa. En el cas de les empreses cotitzades, aquestes definicions solen rebaixar el requisit de control a la possessió al 20% o 25% dels drets de vot als quals dona dret el capital social. S'entén en aquest cas que la resta del capital es troba prou dispers perquè una participació el 25% permeti dominar els òrgans de control. Aquestes definicions inclouen tant les participacions directes com les indirectes per a realitzar aquesta valoració.

Ha de tenir-se en compte que, depenent de l'estructura de capital, el percentatge de vots que confereix el control suficient d'una empresa pot situar-se per sota del 50%, la qual cosa afegeix complexitat a la classificació.

Un altre aspecte que ha d'aclarir-se és què s'entén per família propietària. En les definicions esmentades, es refereix a la família propietària com *la persona o família que va fundar l'empresa (o bé les persones o famílies que en algun moment haguessin adquirit el capital social de l'empresa i siguin els seus accionistes actuals), incloent els seus cònjuges, descendents o col·laterals de fins a segon grau*. Aquesta definició pretén oferir una visió àmplia del caràcter familiar, però deixa obertes algunes consideracions que no poden ser resoltes sense tenir un coneixement més profund de les intencions de perdurabilitat i transferència entre generacions dels actuals propietaris.

Per exemple, existeixen moltes empreses que estan controlades per una única persona, sovint fundadora de l'empresa, membre de l'equip fundacional o simplement posseïdora de les accions a través de la seva compra, que controla la majoria dels drets de vot, algunes vegades participant al costat d'altres socis minoritaris (sense vincles familiars) i altres vegades en solitari (el 100% del capital). A més, aquestes persones (i eventualment els seus socis) participen activament en la gestió de les empreses. En principi aquestes empreses compleixen amb els requisits definitoris com a empresa familiar, no obstant això, la classificació d'aquestes empreses com a familiars no està exempta de controvèrsia perquè, sense més informació, és arriscat atribuir a aquests casos un desig de transmissió del control de l'empresa a les següents generacions de la família de l'accionista dominant. Si la seva intenció és vendre o liquidar l'empresa en el futur, haurien de ser considerades familiars? Al no disposar d'una resposta consensuada a aquesta pregunta pot establir-se, de manera pragmàtica, un criteri inclusiu o exclusiu en funció dels objectius que es persegueixin.

D'altra banda, amb el pas dels anys, algunes empreses fundades per diversos socis experimenten processos de successió generacional i es troben amb diversos grups familiars participant en el capital i en la gestió de les empreses. Potser cap d'ells aconseguirà la majoria del capital, però les famílies propietàries en el seu conjunt sí que ho fan. El cas de les empreses «multifamiliars» obre un nou debat definitori que no ha estat resolt de manera consensuada encara.

2.1.3. EL CRITERI DE LA PARTICIPACIÓ EN EL GOVERN O LA GESTIÓ

Les definicions més comunament acceptades indiquen que, a més del criteri de control dels drets de vot, la família empresària ha d'estar involucrada en la gestió



o el govern de la companyia mitjançant la presència d'un membre o un parent de la família en els òrgans de govern o gestió.

Aquest criteri és determinant per a distingir quan s'està parlant de famílies inversores o de famílies empresàries. En el primer cas, les famílies participen en la propietat assumint el risc de la seva inversió, però no participen en la gestió de l'organització, limitant el seu risc i la seva responsabilitat a la de qualsevol accionista. En el cas de les famílies empresàries, a més d'assumir un risc d'inversió, assumeixen la responsabilitat de gestionar el negoci, involucrant-se en òrgans de govern corporatiu (administrador únic, administradors mancomunats, administradors solidaris, o membres del consell d'administració), o en òrgans de direcció (direcció general, equip directiu, etc.). En aquest criteri, s'interpreta que un o diversos membres de la família han d'assumir responsabilitats clau en el control de l'empresa, així com en la definició i la implementació de l'estratègia.

A Espanya, per exemple, aquest últim rol resulta, a més, fonamental perquè l'administració consideri a l'empresa com a familiar. Concretament, s'estableix que el patrimoni ha d'estar afecte a l'activitat empresarial de la família a l'efecte d'aplicar bonificacions en l'IRPF, en l'impost de patrimoni i/o en el de successions i donacions.

En general, no sol exigir-se que el membre (o els membres) de la família que assumeixen aquests rols hagin de ser, necessàriament, accionistes de l'empresa. Així mateix, se solen acceptar graus de consanguinitat amb els accionistes de fins a segon grau, incloent el cònjuge.

2.1.4. EL CRITERI DE LA PERDURABILITAT INTERGENERACIONAL

El criteri del desig de transmissió del control de la propietat i de l'empresa a les següents generacions familiars constitueix el més determinant i clarificador per a definir el caràcter familiar d'una empresa, ja que s'associa a un component d'intenció i comportament. No obstant això, és un criteri poc utilitzat per la dificultat d'accedir a la informació necessària per a conèixer la posició de la família sobre aquest tema.

En alguns casos, la presència de membres de diferents generacions familiars en la propietat o en la gestió de l'empresa és un indicador clar que la família empresarial aposta per la transmissió del control més enllà de la generació fundadora. En altres casos, l'edat de l'empresa, acompanyada de vincles de consanguinitat entre germans o cosins, pot servir també per a aproximar la intenció de transferència intergeneracional. No obstant això, és difícil fer aquestes interpretacions quan les empreses es troben encara en la seva primera generació i no existeixen altres evidències clares de la intenció de transmissió intergeneracional.

2.1.5. EL CRITERI DEL COMPORTAMENT

Un altre corrent classificatori prefereix centrar l'atenció sobre els valors, la cultura i els comportaments que habitualment caracteritzen a les empreses familiars.

Aquest enfocament exigeix conèixer amb detall el funcionament intern de l'empresa. Per això, és un criteri de classificació poc utilitzat en l'àmbit acadèmic.

La cultura i el comportament de les empreses familiars sol associar-se a valors relacionats amb el compromís dels propietaris i membres de la família amb la supervivència i perdurabilitat de l'empresa, la visió a llarg termini, més enllà de l'horitzó de la generació familiar que es troba al comandament, l'existència d'un ventall d'objectius ampli que inclou aspectes financers i no financers (p.e. el benestar de la família propietària, el benestar dels empleats de l'empresa, la reputació de l'empresa, el seu impacte en la societat, etc.), l'esperit de sacrifici en les etapes complexes i la resiliència davant les dificultats, la forta dedicació al negoci i la identificació amb el mateix com una part intrínseca de la vida i desenvolupament de la família.

Un concepte associat a aquests comportaments és el denominat «*familiness*» o familiaritat, que reflecteix el grau d'influència de la família (per la seva involucració i interacció) en els recursos de l'empresa, els avantatges i desavantatges associats a això. Les empreses molt impregnades d'aquesta influència familiar són identificades com l'objecte d'anàlisi dels interessats en l'empresa familiar.

Un altre concepte que s'ha relacionat amb el comportament i la involucració familiar en les empreses familiars és l'escala F-PAC. En aquesta escala s'estableix que, en les empreses familiars, les famílies propietàries exerceixen la seva influència a través del (P) poder en la presa de decisions, la (E) experiència transmesa a través de les generacions, i la (C) cultura i els valors familiars que impregnen l'organització.

2.1.6. EL CRITERI DE L'AUTOPERCEPCIÓ

Mancant coneixement sobre les característiques o comportaments específics de les empreses, molts investigadors opten per aplicar un criteri basat en l'autopercepció declarada per alguna de les persones clau en l'empresa, com per exemple l'accionista principal, algun representant del govern corporatiu o de la direcció.

L'obtenció de l'autopercepció com a empresa familiar sol obtenir-se a través de qüestionaris en els quals (en alguns casos) s'ofereix una definició comportamental o d'estructura (propietat i direcció) i es pregunta a l'enquestat si definiria la seva empresa com una «empresa familiar».

El gran avantatge d'aquesta classificació és la seva facilitat classificatòria, que pot oferir estimacions interessants a través de mostres de la població. No obstant això, les definicions emprades per a obtenir la dada (si s'ofereixen) no són sempre homogènies, de manera que els diferents estudis poden llançar realitats diferents i la seva fiabilitat i comparabilitat es redueix considerablement.

Tenim en compte aquesta doble perspectiva, mostrem la següent taula (Taula 1) que recull les diferents contingències per a classificar el tipus d'empresa que en cada cas podria correspondre's millor.



Taula 5. Possible classificació de les empreses familiars

Propietat. Qui té el % de vots que confereix control	Gestió (Participació en la gestió/govern)	Desig de Transmissió	Interpretació
Una única persona	Només propietat. No participa en la gestió	Sí	Família inversora a llarg termini
		No	Inversor individual a curt termini
	Òrgans administració i/o direcció (només presència de la persona accionista)	Sí	Empresa potencialment familiar
		No	Empresa no familiar
	Òrgans d'administració i/o direcció (presència d'altres membres de la família del accionista)	Sí	Empresa familiar
		No	Empresa familiar
Varis socis individuals (sense vinculació familiar) sense posicions majoritàries (individuals)	Només propietat. No es participa en la gestió	Sí	Famílies inversores a llarg termini
		No	Inversors individuals a curt termini
	Òrgans administració i/o direcció (només presència de accionistes)	Sí	Empresa potencialment (multi)familiar
		No	Empresa no familiar
	Òrgans de administració i/o direcció (presència de uns altres membres de les famílies dels accionistes)	Sí	Empresa (multi)familiar
		No	Empresa (multi)familiar
Varis membres de una mateixa família	Només propietat. No es participa en la gestió	Sí	Família inversora a llarg termini
		No	Família inversora a curt termini
	Òrgans administració i/o direcció (un o varis membres de la família propietària)	Sí	Empresa Familiar
		No	Empresa Familiar
Diversos membres de diferents famílies	Només propietat. No es participa en la gestió	Sí	Famílies inversores a llarg termini
		No	Famílies inversores a curt termini
	Òrgans administració i/o direcció (un o varis membres de famílies accionistes)	Sí	Empresa multifamiliar
		No	Empresa multifamiliar

2.2. LA HETEROGENEÏTAT EN L'EMPRESA FAMILIAR

Més enllà de la determinació de quins requisits mínims ha de complir una empresa per a ser classificada com a familiar, l'estudi de les empreses familiars ha destacat la importància de reconèixer l'enorme heterogeneïtat existent entre elles. No és possible parlar de l'empresa familiar com un conjunt homogeni d'organitzacions perquè són molts els factors que influeixen en les seves problemàtiques, comportaments i orientacions.

Entre les variables destacades per la literatura, cal distingir els trets que estan associats a característiques d'índole familiar, és a dir, relacionades amb les particularitats, orientacions i preferències de la família empresària que posseeix i gestiona el negoci, i uns altres d'índole organitzatiu. Aquests últims, si bé no són exclusius de les empreses familiars, es consideren rellevants mentre estableixen condicions que afecten el comportament estratègic de l'empresa familiar.

En relació amb els aspectes d'índole familiar, destaquem els següents:

- **Generació o generacions que es troben involucrades en el negoci.** Els punts de vista que s'apliquen a la gestió del negoci varien en funció de quantes i quines generacions estan involucrades en la presa de decisions. Podem observar com la segona generació i les posteriors solen adoptar un enfocament més planificador de la successió en comparació amb la primera, o que la generació fundadora és més propensa que les següents a utilitzar finançament propi en lloc d'aliena. També podem observar diferències en l'orientació emprenedora de les diferents generacions.
- **Nombre d'accionistes familiars/ nombre de branques familiars.** La complexitat de les decisions, la varietat de perspectives i la probabilitat de xocs o diferències d'enfocament creixen a mesura que augmenta el nombre d'accionistes familiars, així com el nombre de branques d'una família que s'involucra en la propietat o la gestió de l'empresa.
- **Involucració de membres de la família/ obertura a la participació d'externs.** En algunes empreses familiars, els membres de la família copen totes les posicions clau de govern i gestió, mentre que unes altres incorporen, en major o menor mesura, persones alienes a la família en aquests llocs. El cas de la direcció general ocupada per una persona que no pertany a la família és, probablement, el cas més estudiat i cridaner, però la major o menor involucració de no familiars té un efecte determinant en la varietat de perspectives, experiències, valors i coneixement que s'aporta a la presa de decisions.
- **Tipus de relació familiar.** La configuració de les relacions familiars en l'empresa pot ser molt diversa. El tipus de relació és diferent quan els familiars involucrats són germans, pares i fills, cosins, oncles i nebots, avis i nets, parents polítics o parelles sentimentals. Aquestes diferències es poden reflectir en nivells diferents de confiança, recel, enveges, etc.; o en l'existència de relacions més jeràrquiques (p.e. el cas d'empreses patriarcal



o matriarcals) i més horitzontals (p.e. empreses de parelles o de germans). La complexitat de les relacions pot augmentar quan s'inclouen familiars polítics o quan es produeixen divorcis, separacions, segones núpcies o fills o germans amb un progenitor comú i un altre diferent.

- **Context de clima intern/ i clima familiar.** El comportament estratègic de l'empresa familiar i la perspectiva a més o menys llarg termini poden veure's fortament influïdes per l'existència d'un clima intern o familiar en el qual predomini l'harmonia, la confiança o el consens, enfront de les situacions en les quals existeix conflicte, gelosia, competència o desconfiança.
- **Existència i tipus d'estructures o eines de gestió de la relació família-empresa.** La gestió dels aspectes que vinculen la família amb l'empresa pot implementar-se mitjançant relacions informals o a través d'estructures formals, com: el consell de família, l'assemblea familiar, el *family office*, o eines com el protocol familiar o els pactes d'accionistes. L'existència i funcionament d'aquestes estructures influeix en el lloc i la manera en què s'aborden els temes d'índole familiar que poden tenir conseqüències sobre el funcionament de l'empresa.
- **Orientació a la preservació de la riquesa socioemocional** de la família. La riquesa socioemocional és un concepte proposat per Berrone que implica l'orientació de la família empresària cap a un conjunt d'aspectes relacionats amb el manteniment del control, l'existència de vincles duradors amb *stakeholders*, la inclinació emocional, el sentit d'identitat entre els membres de la família i el negoci, i el desig de renovació i transferència generacional al llarg del temps. Aquestes orientacions s'han mostrat molt rellevants en la comprensió de la mena d'objectius que es prioritzen i del comportament i les decisions estratègiques de les empreses. Cada empresa i cada família pot tenir major o menor orientació cap a aquests aspectes, i emfatitzar objectius més orientats als negocis o a la família.
- **Intencions de successió familiar.** Algunes famílies empresàries prioritzen la successió generacional en l'àmbit de la família i no conceben la gestió a través de persones alienes a la mateixa. Unes altres, no obstant això, se senten còmodes deixant la direcció en mans d'altres persones i mantenint el control a través dels òrgans de govern corporatiu o, fins i tot, des de la posició d'accionistes o propietaris. Aquestes diferències imposen maneres de funcionament i control diferents i influeixen en els plantejaments empresarials i en els comportaments directius que consideren acceptables o recomanables.

Aquestes diferents característiques d'índole familiar no es troben aïllades de la resta d'elements organitzatius i institucionals amb els quals interactuen. Per això, encara que no siguin aspectes exclusius de les empreses familiars, també han de ser tinguts en consideració alguns factors d'índole organitzatiu que són rellevants per la seva influència en el comportament i decisions estratègiques en les empreses familiars. No aprofundirem en ells, ja que transcendeixen de l'objectiu d'aquest capítol, però a tall d'exemple esmentarem alguns dels més citats en la literatura sobre empresa familiar.

- **Grandària organitzativa.** La grandària d'una empresa està fortament associat a la disposició d'estructures directives i de govern formalitzades, la disposició de recursos humans i financers per a abordar els seus desenvolupaments estratègics, innovar, internacionalitzar-se o plantejar-se alternatives estratègiques més complexes (p.e. fusions, adquisicions, aliances, etc.), la capacitat per a atreure talent, o l'accés a recursos de consultoria i assessorament estratègic, entre molts altres aspectes. Les empreses familiars de diferents grandàries no operen de la mateixa manera, ni consideren el mateix ventall d'opcions.
- **Estructura de propietat.** La concentració o dispersió del capital i l'existència, a més de la família empresària, de diferents tipologies d'accionistes (socis industrials, altres famílies o individus, socis financers, fons d'inversió, etc.) comporta contextos de presa de decisions amb objectius diferents, i amb enfocaments estratègics i temporals molt diferents.
- **Existència i tipus d'estructures de govern corporatiu.** En les empreses familiars és habitual que les estructures de govern i direcció estiguin molt solapades, no obstant això, existeixen també molts casos d'empreses que han estructurat i separat els diferents rols associats a la propietat, el govern corporatiu i els òrgans de direcció. La probabilitat que els assumptes familiars quedin al marge de les deliberacions empresarials s'incrementa quan aquestes estructures es distingeixen clarament.
- **Estils de lideratge.** L'estil de lideratge present en l'organització és un fort determinant dels comportaments empresarials i de la manera en què es moderen els efectes de la influència familiar.

Com pot observar-se, cada empresa presenta un conjunt de característiques únic que implica una gestió específica i particular per a la seva idiosincràsia. Organitzacions amb tantes diferències no poden gestionar-se seguint criteris o normes comunes. Encara que moltes de les problemàtiques i aspectes a resoldre siguin similars, les solucions i respostes han de tenir en compte les particularitats de cada cas.

2.3. ESTEREOTIPS ENTORN DE L'EMPRESA FAMILIAR

El concepte d'empresa familiar està envoltat de multitud d'estereotips que convé aclarir. Encara que la seva existència és fruit d'una certa freqüència d'ocurrència en les empreses, aquestes percepcions no són generalitzables a totes les empreses familiars.

A continuació, exposarem alguns d'aquests estereotips i analitzarem en quina mesura són justos o adequats. Els principals estereotips i mites estableixen que les empreses familiars:

- **Són petites.** L'estadística demostra que, en mitjana, les empreses familiars tendeixen a ser més petites que les no familiars. No obstant això, existeixen empreses familiars de totes les grandàries. Gran part de les empreses més grans, tant a Espanya com en altres països, són de propietat i gestió familiar.



Walmart, Volkswagen o Samsung són alguns exemples d'empreses familiars de molt gran dimensió, com també ho són Mercadona, Inditex o Acciona a Espanya.

- **No perduren en el temps.** La coneguda dita que resa «la primera generació la funda, la segona l'expandeix, la tercera l'enfonsa» no és just en absolut. En general, la vida mitjana de les empreses familiars (33 anys, segons les dades disponibles en SABI) és superior a la de les empreses no familiars (12 anys). És cert que no són moltes les empreses familiars que aconseguen la tercera generació, però tampoc ho és que les no familiars perdurin 80 o 90 anys. De fet, entre les empreses centenàries, les empreses familiars són majoria.
- **No estan professionalitzades.** El fet que una empresa sigui gestionada per membres de la família propietària no és obstacle perquè tingui una direcció professional. Cada vegada més, els membres de les famílies propietàries accedeixen a llocs de direcció amb una àmplia i cuidada formació acadèmica. A més, la professionalització ve realment determinada per l'aplicació de criteris professionals a la presa de decisions i això no depèn de l'origen dels directius. No obstant això, una major participació de membres de la família pot provocar que aspectes emocionals o familiars interfereixin en l'aplicació d'aquests criteris. La dotació d'estructures de govern i direcció adequats, i l'aportació de diversitat de perspectives per part de persones alienes a la família, contribueix a minimitzar aquest efecte negatiu.
- **Paguen pitjors salaris.** En mitjana, en les empreses familiars els salaris se situen per sota dels que es paguen en les empreses no familiars. No obstant això, part d'aquest efecte es deu al fet que també solen ser més petites en grandària. La comparació entre empreses de grandàries similars aproxima més les xifres salarials, encara que l'empresa familiar se situa encara lleugerament per sota.
- **Són tradicionals i poc innovadores.** La innovació i la tradició no estan renyides en absolut. Igual que ocorria amb els salaris, la percepció que s'obté de les estadístiques generals és que les empreses familiars són menys innovadores, però gran part d'aquest efecte es deu a una dimensió mitjana menor i a una major concentració en sectors menys intensius en tecnologia i coneixement. No obstant això, estudis recents han demostrat que, en condicions similars, les empreses familiars innoven tant o més que les no familiars i gestionen la innovació de manera més eficient.
- **Estan subjectes a situacions de nepotisme.** El nepotisme no és exclusiu de les empreses familiars. L'existència de privilegis cap a persones properes pot ocórrer en tota mena d'organitzacions. No obstant això, els llaços de consanguinitat en l'àmbit laboral incrementen la propensió al fet que existeixin percepcions que es dona un tracte preferent als membres de la família, o sobre la falta d'igualtat d'oportunitats per als no familiars, especialment en l'àmbit del desenvolupament de carrera. La percepció que existeixen sostres de vidre, i que els llocs de responsabilitat estan reservats per a membres de

la família suposa una barrera rellevant per a l'atracció de talent aliè a la família. Són moltes les empreses familiars organitzades amb criteris professionals i d'igualtat d'oportunitats, però també són moltes les que no ho fan, i aquesta percepció està molt arrelada en la societat.

- **Fracassen per conflictes familiars.** Els conflictes entre membres de la família no són la causa principal de la mortalitat de les empreses familiars. En la major part dels casos, les empreses familiars que es veuen en situacions de crisi, concurs de creditors o fallida, són víctimes dels mateixos factors que afecten qualsevol empresa no familiar. La falta d'adaptació a les exigències del mercat i les tendències de l'entorn és la principal causa. Els conflictes també es donen entre accionistes d'empreses no familiars. La raó de l'estereotip es troba en la notorietat d'alguns casos d'empreses familiars els conflictes de les quals han fet córrer molta tinta en la premsa econòmica, i en el fet que quan aquests conflictes es donen, les emocions intrínseques de la relació familiar fan molt més complex trobar solucions que no danyin la relació de família. Això dificulta en gran manera l'adopció de mesures que podrien salvar el negoci, però que impliquen una erosió de la relació familiar.
- **Estan fortament compromeses amb la societat i el territori al qual pertanyen.** El vincle de les famílies propietàries amb el seu entorn més pròxim és una realitat molt freqüent, encara que no totes les empreses mostren un elevat compromís social, sobretot en l'àmbit intern. No obstant això, és un fenomen bastant habitual que les empreses familiars es mostrin obertes a col·laborar amb iniciatives existents en el seu territori d'origen i en els cercles socials que els envolten.

2.4. ASPECTES POSITIUS GENERALMENT ASSOCIATS A LES EMPRESES FAMILIARS

De la mateixa manera que les Empreses Familiars s'associen a una sèrie d'estereotips i percepcions negatives, les seves característiques també s'associen generalment a alguns aspectes que tenen un enfocament de positivitat i valor per a les empreses familiars. Entre els aspectes positivament associats a les empreses familiars poden destacar-se els següents:

- **Perseverança i orientació a llarg termini.** L'ambició dels fundadors i successius gestors de l'empresa d'aportar benestar i riquesa, tant econòmica com socio-emocional, a la família propietària, a través de les generacions, es tradueix en un comportament generalment orientat al llarg termini, prudent i perseverant. Els valors del compromís, l'esforç i la perseverança, i la cerca de la solidesa a llarg termini, constitueixen elements que generalment es presenten estretament associats a l'empresa familiar (o a la major part d'elles) i que infonen un tret considerat positiu i respectable.

La seva reputació es converteix, doncs, en un element clau per a la seva supervivència a llarg termini, la qual cosa impulsa els comportaments responsables i les actituds ètiques envers els actors amb els quals es relacionen.



- **Arrelament i compromís amb el territori i la comunitat en la qual neixen i es desenvolupen.** Un altre dels aspectes que generalment s'associen a l'empresa familiar, o a les famílies empresàries, és el seu compromís social amb la comunitat en la qual resideixen i es desenvolupen, especialment quan se situa en el territori del qual és originària la família i l'empresa. Són molts els treballs que destaquen els elevats estàndards relatius d'orientació cap a la responsabilitat social corporativa, els comportaments altruistes i les intencions de retornar a la societat el que aquesta ha aportat al desenvolupament de l'empresa.
- Les empreses familiars solen ser rellevants en el seu suport i contribució en activitats pròpies de les seves comunitats socials i dels seus territoris. D'igual manera, tal com s'ha comentat en el punt anterior, el valor de la reputació de l'empresa i de la família empresària es tradueix generalment en comportaments empresarials basats en valors fortament arrelats i amb un component ètic i responsable.
- **Clima de proximitat amb els empleats i amb altres *stakeholders*.** En les empreses familiars, la presència de membres de la família propietària en diferents estaments directius (govern corporatiu, alta direcció i comandaments intermedis) conviu amb la contractació d'empleats i directius no pertanyents a la família. El clima de tracte familiar i el fort arrelament amb el territori, comentat anteriorment, sol donar com a resultat un ambient de relacions humanes i socials de molta proximitat, en la qual els empleats no familiars solen tenir relativament fàcil accés als membres rellevants de la família en els llocs de direcció, i en els quals el tracte entre persones es desenvolupa en un clima d'empatia coneixement mutu.

De manera similar, aquest tipus de relacions s'estenen al tracte amb clients, proveïdors i altres *stakeholders* amb els quals els membres de l'empresa interactuen en el seu dia a dia amb una certa freqüència.

Aquests aspectes, si bé no tenen per què proporcionar avantatges competitius directes d'àmbit econòmic, poden redundar en la capacitat de l'empresa per a superar obstacles i períodes de dificultat (resiliència) a través de la seva dedicació, esforç i capacitat de sacrifici, el compromís dels empleats i altres *stakeholders* amb el projecte de l'empresa i la fidelitat i empatia cap a la família propietària.



03

L'estructura i el govern corporatiu de l'empresa familiar

Cal separar clarament les dinàmiques familiars de les empresarials. Es recomana un Consell d'Administració professional (amb externs) per a l'empresa, i estructures com el Consell de Família a nivell intern. Tot queda articulat sota el Protocol Familiar.



L'estructura i el govern corporatiu de l'empresa familiar

La governança corporativa permet ordenar la relació entre família, propietat i empresa, mitjançant consells, assemblees i protocols que anticipen conflictes.

3.1. LA IMPORTÀNCIA DELS MECANISMES DE GOVERN CORPORATIU

La importància del govern corporatiu en les organitzacions radica en la seva capacitat per a garantir una clara separació entre les funcions de gestió operativa de les empreses i les responsabilitats dels qui exerceixen el control a través de la propietat.

En les empreses on existeix separació de propietat i direcció, ja sigui una gran societat anònima per accions o una empresa familiar on no tots els propietaris participen de la gestió existeixen potencials comportaments oportunistes de els *managers*. Aquests comportaments es basen en el seu superior coneixement dels negocis comparat amb el dels accionistes. També la seva condició de gestors del funcionament del dia a dia de l'empresa els confereix avantatges d'informació i de presa de decisions amb els recursos aportats pels accionistes. El govern corporatiu tracta sobre com els aportants de capital (els accionistes) obtenen un retorn adequat a les seves inversions, o com s'asseguren que els *managers* prenen les millors decisions en el seu interès. En definitiva, el govern de l'empresa és el conjunt de mecanismes que permet als accionistes tenir control sobre l'actuació que els gestors realitzen amb els seus recursos.

La naturalesa o gravetat del problema i les solucions de govern corporatiu depenen del grau de separació entre propietaris i *managers*. Tradicionalment, en el context anglosaxó, els

mercats de capitals estan més desenvolupats, i per al finançament de les grans corporacions es recorre a gran nombre d'accionistes que, individualment, posseeixen participacions insignificants del capital d'aquestes empreses. Els *managers* d'aquestes empreses prenen decisions en nom d'ells i amb els recursos aportats per aquests accionistes. És un context de gran separació de propietat i direcció, i el problema de govern corporatiu és assegurar que els *managers* responen als interessos dels accionistes. De manera diferent, en el context continental europeu, existeix un bon nombre de grans corporacions cotitzades els accionistes de les quals posseeixen un paquet significatiu d'accions, les quals els permeten nomenar, o exercir ells mateixos, de *managers*. En aquest context, similar al de les grans empreses familiars, la separació entre propietat i gestió és significativament menor, encara que continuen existint accionistes minoritaris amb participacions insignificants en relació al total de capital de les societats. El govern corporatiu, en aquest escenari, es preocupa de solucionar els potencials comportaments oportunistes dels socis majoritaris en relació als socis minoritaris.

Per a mitigar les potencials desviacions de les actuacions dels *managers* dels interessos econòmics dels accionistes minoritaris, els mecanismes de govern corporatiu són bàsicament de tres tipus: solucions de mercat, estructura de control intern de les empreses i finalment la regulació pública, que pretén protegir als

accionistes minoritaris. Aquests mecanismes afecten de manera diferent a les empreses familiars, com s'especifica a continuació.

Una **elevada competència** en els mercats de productes i serveis en els quals competeix l'empresa, incentiva als *managers* a realitzar el màxim esforç per a ser competitius. Empreses familiars i no familiars estan sotmeses a les regles del mercat de productes i serveis de manera similar. Aquest argument també és vàlid quan existeix un mercat de talent directiu en el qual els *managers* volen ser ben valorats. El mercat de talent directiu en les empreses familiars és més restringit en la mesura que existeix biaix entre administradors familiars i no familiars. És en els mercats de capitals, quan les grans societats per accions cotitzen i estan obertes a una major separació de propietat i direcció, on se senyalitzen els comportaments dels *managers* que no maximitzen la riquesa dels seus accionistes. Efectivament, les cotitzacions de les accions, i la seva evolució comparada amb les empreses competidores senyalitzen els resultats de les actuacions de els *managers*. La presa de control davant resultats pobres és una possibilitat que s'obre en contextos de propietat dispersa, la qual cosa disciplina als *managers*. Aquests mecanismes de disciplina no actuen per a empreses familiars, fins i tot sent cotitzades, perquè la concentració de propietat en mans de la família permet un control que difícilment es pot contraposar des del mercat sense la participació dels accionistes familiars.

Els **mecanismes interns de control** i supervisió que tenen a la seva disposició les empreses es basen en les lleis de societats mercantils. En l'entorn legal, el sistema estableix una junta general d'accionistes, basada en el principi de la democràcia econòmica, que permet als seus accionistes prendre part de les decisions rellevants. Entre aquestes figura el nomenament, ratificació o substitució dels consellers o membres del consell d'administració. Aquest, al seu torn, te les facultats de donar suport i supervisar a l'equip de direcció executiu, amb la figura del conseller delegat, director executiu o CEO al capdavant de l'empresa.

Finalment, la **regulació** ja sigui de les borses de valors o bé de les normes societàries d'obligat compliment, així com les normes de compliment voluntari, com els codis de bon govern ajuden a tancar la bretxa dels potencials conflictes entre accionistes desprotegits i administradors. Altres aspectes de la regulació, com l'obligatorietat de sotmetre l'empresa a auditories externes i elaborar documents sobre el control de riscos apunten en el camí de la transparència en la gestió i reduir les diferències d'informació entre els *managers* i els seus accionistes.

Aquesta problemàtica que els mecanismes de govern corporatiu intenten mitigar és comú també a les empreses que, sense estar cotitzades, també tenen una estructura en la qual els accionistes no són els administradors dels recursos. Per a les empreses privades, en contraposició a les cotitzades públiques, el ventall de solucions al potencial conflicte entre aportants de capital i gestors és significativament més reduït. Efectivament el recurs al mercat de capitals com a manera de disciplinar comportaments ineficients desapareix, i fins i tot la possibilitat de sortida dels seus accionistes disconformes no és sempre possible, al no tenir contrapartida de comprador en un mercat organitzat.



3.2. EL PROBLEMA DEL GOVERN CORPORATIU EN L'EMPRESA FAMILIAR

En les empreses familiars s'observa que, a diferència de les empreses no familiars, la dinàmica de separació de propietat i control es caracteritza per tenir desafiaments particulars que fan que els mecanismes interns i externs operin de manera diferent. La presència de la família en la propietat i, en molts casos, en la gestió, introdueix complexitats addicionals que requereixen enfocaments adaptatius en la governança corporativa.

Alguns dels problemes de govern específics en l'Empresa Familiar són similars als comentats amb les empreses no cotitzades. No obstant això, existeixen diferències substancials més enllà dels patrons comuns de no disposar d'un mercat de capitals capaç de disciplinar a gestors ineficients. Poden donar-se en una empresa familiar estructures de separació de propietat i de gestió, com ocorre quan alguns només són posseïdors d'accions, mentre uns altres familiars gestionen l'empresa (de llegat familiar) en el seu nom. Els problemes de separació de propietat i gestió són potencialment similars als d'empreses no familiars, amb l'agreujant de les relacions familiars, amb vincles emocionals, entre accionistes.

El govern de l'empresa familiar, per tant, incorpora elements propis, de complexitat addicional per a la seva solució: les dinàmiques familiars, la successió i la interrelació complexa de rols.

En primer lloc, la presa de decisions en empreses familiars es veu influenciada per dinàmiques familiars úniques, on relacions personals i vincles emocionals poden incidir en la formulació d'estratègies empresarials. Aquest entrellaçament del familiar i empresarial pot donar lloc a tensions i conflictes que no són tan prevalents en entorns no familiars.

En segon lloc, un dels desafiaments més distintius en empreses familiars radica en la planificació de la successió i la continuïtat del lideratge. Equilibrar les necessitats familiars i empresarials durant aquest procés implica considerar factors emocionals, habilitats empresarials i la preparació de la pròxima generació per a assumir rols clau. La gestió efectiva d'aquest procés és essencial per a assegurar una transició suau i reeixida.

I, finalment, la interrelació entre els rols de la família, la propietat i la gestió afegeix una capa addicional de complexitat. La dualitat d'aquestes funcions pot complicar la presa de decisions, ja que els interessos familiars poden xocar amb les necessitats empresarials. Es requereixen enfocaments específics per a equilibrar aquests rols i responsabilitats, assegurant una gestió harmoniosa i eficient.

Per tant, les empreses familiars presenten desafiaments particulars que poden restringir l'aplicabilitat de certs mecanismes de govern generalment efectius en entorns no familiars.

La gestió familiar en un bon nombre d'empreses familiars pot representar un obstacle per a la implementació de mecanismes de govern que es basen en estàndards impersonals altament professionalitzats. En entorns on les pràctiques de gestió poden estar influenciades per relacions familiars més

informals, la introducció de protocols i estàndards corporatius pot enfrontar resistència. La necessitat de trobar un equilibri entre la gestió amb orientació altament professional i la preservació de valors familiars pot requerir estratègies adaptatives.

I, d'altra banda, la presa de decisions en empreses familiars sovint es veu influenciada per consideracions emocionals i personals, en contraposició a criteris empresarials racionals estrictes. Aquests aspectes emocionals, que poden ser més prevalents en empreses familiars, poden limitar l'efectivitat de mecanismes de govern dissenyats per a entorns on les decisions es prenen predominantment en funció d'anàlisis objectives i avaluacions empresarials.

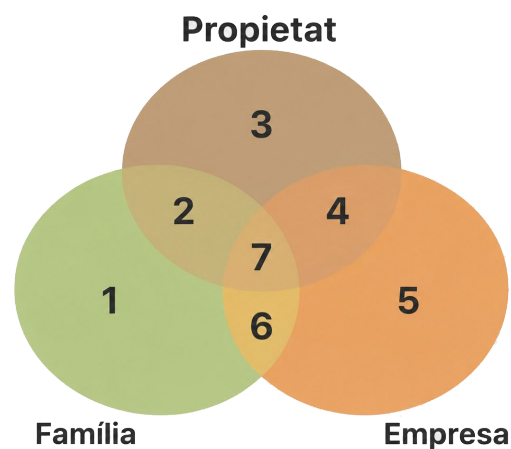
En resum, mentre que existeixen similituds fonamentals en els principis de govern entre empreses familiars i no familiars, les particularitats de les dinàmiques familiars i la concentració de la propietat en mans de la família introdueixen desafiaments únics que requereixen enfocaments específics en la governança de les empreses familiars.

MODEL DELS TRES CERCLES

El model dels tres cercles en una empresa familiar és una eina conceptual que s'utilitza per a comprendre la complexitat i les dinàmiques úniques que existeixen en aquesta mena d'organitzacions. Aquest model va ser proposat per Renato Tagiuri i John A. Davis en la dècada de 1980 i ha estat àmpliament acceptat en l'àmbit de la recerca i la consultoria en empreses familiars.

Els tres cercles representen tres sistemes interrelacionats que coexisteixen en una empresa familiar: La família, la propietat i l'empresa.

Figura 1: Model dels tres cercles



Font: Elaboració pròpia basat en Tagiuri i Davis (1980)

- **Cercle de la Família:** Aquest cercle inclou a tots els membres de la família que estan relacionats amb l'empresa. Poden ser propietaris, empleats o no estar involucrats directament en la gestió. Les dinàmiques familiars, les relacions i els rols exerceixen un paper important en aquest cercle.



- **Cercle de la Propietat:** En aquest cercle s'aborda la propietat de l'empresa. Inclou als propietaris de l'empresa, que poden ser membres de la família o no familiars. Les qüestions relacionades amb la presa de decisions, l'estructura de propietat, la transició generacional i la gestió de conflictes són aspectes crítics que s'aborden en aquest cercle.
- **Cercle de l'Empresa:** Aquest cercle se centra en la gestió i operació de l'empresa en si. Involucra a aquells que treballen activament en el dia a dia del negoci, independentment de si són membres de la família o no. Aquí es tracten temes com l'estratègia empresarial, l'eficiència operativa, la planificació a llarg termini i la presa de decisions relacionades amb l'empresa.

Els rols sorgeixen de les possibles combinacions entre els cercles i reflecteixen la complexitat de les relacions en una empresa familiar. Per exemple, els conflictes familiars poden afectar la presa de decisions en l'empresa, i les decisions de l'empresa poden tenir un impacte en l'harmonia familiar. Gestionar aquestes interrelacions de manera efectiva és essencial per a l'èxit i la continuïtat de l'empresa familiar al llarg del temps.

Aquests membres fruit de la intersecció dels tres cercles, que inclouen propietaris i administradors com en el model de govern tradicional, es veu completant per una tipologia de nous interessats, o *stakeholders*, per als quals els mecanismes de govern de l'empresa han d'oferir encaix i solucions.

Els rols són:

1. Membres de la família que no estan involucrats en el negoci, però que són descendents o cònjuges/socis dels propietaris.
2. Propietaris de la família no emprats en el negoci.
3. Propietaris no familiars que no treballen en el negoci.
4. Propietaris no familiars que treballen en el negoci.
5. Empleats no familiars.
6. Familiars que treballen en el negoci, però no són propietaris.
7. Propietaris familiars que treballen en el negoci.

La comprensió dels interessos d'aquests set rols ajuda les empreses familiars a abordar qüestions com la successió, la governança, la gestió de conflictes i la planificació a llarg termini, reconeixent la importància d'equilibrar les dinàmiques familiars i empresarials per a garantir la sostenibilitat i l'èxit a llarg termini.

3.3. SOLUCIONS DE GOVERN CORPORATIU EN L'EMPRESA FAMILIAR

El Govern Corporatiu en una empresa familiar és crucial per a garantir la sostenibilitat, el creixement i l'harmonia entre els membres de la família i l'empresa. La implementació de solucions específiques pot variar segons les circumstàncies i la naturalesa de l'empresa, però algunes suggeriments generals per a millorar l'estructura interna i assignar rols de manera més efectiva serien els següents:

En primer lloc, és necessari constituir un Consell d'Administració formal. El **Consell d'Administració** és un òrgan de govern corporatiu encarregat de representar els interessos de els accionistes i vetllar per la direcció estratègica i el compliment general de la empresa. La composició del Consell d'Administració és un aspecte crucial per a garantir la diversitat de coneixements, experiències i perspectives necessàries per a una presa de decisions eficient i equitativa. Poden integrar aquest òrgan tant consellers interns vinculats a la direcció com consellers externs que avaluïn la gestió directiva des d'una perspectiva externa. Aquests últims poden ser classificats com a dominicals o independents. A continuació, detallem les característiques de cada tipus de conseller:

- **Consellers Executius:** Són membres del consell que exerceixen funcions executives i directives en la societat, mantenint una relació contractual amb aquesta. En general, posseeixen un perfil tècnic relacionat amb les seves responsabilitats de direcció. Un exemple clar seria el conseller delegat, el CEO o un alt executiu de la societat amb funcions executives que exerceix sota la supervisió del consell i al qual se li deleguen certes facultats.
- **Consellers Dominicals:** Són membres del consell que accedeixen a ell per ser titulars o representants de paquets accionarials amb la capacitat d'influir, ja sigui individualment o mitjançant acords amb altres accionistes, en el control de la societat. És a dir, estan vinculats a l'accionista o grup de accionistes de control (accionistes significatius). En el cas de les empreses familiars, els membres de la família que formen part del Consell, són consellers dominicals.
- **Consellers Independents:** Són membres del consell sense connexions amb el equip de gestió de la societat ni amb els accionistes de control. La seva elecció es basa en els seus coneixements tècnics i experiència professional. Aquest tipus de conseller se selecciona atenent les seves circumstàncies personals i professionals, amb el objectiu de proporcionar una perspectiva externa e independent i defensar els interessos de tots els accionistes, especialment els minoritaris.

És important destacar que la diversitat en la composició del Consell d'Administració, en termes d'habilitats, experiència, gènere, relacions familiars i antecedents culturals, promou una presa de decisions més sòlida i equilibrada. L'elecció dels membres del Consell ha de basar-se en criteris d'idoneïtat, integritat i compromís amb els interessos a llarg termini de l'empresa.

El Consell d'Administració compleix funcions essencials per a garantir la direcció estratègica i eficaç d'una empresa. Les seves responsabilitats inclouen la supervisió estratègica (avaluar i aprovar la estratègia a llarg termini de l'empresa i assegurar-se que l'estratègia estigui alineada amb els objectius i valors de l'organització), el nomenament i avaluació de l'alta direcció, el control financer, el establiment de estàndards ètics, la planificació de successió i la gestió de la relació amb accionistes. A més, el Consell revisa i aprova polítiques corporatives, pren decisions estratègiques i avalua el compliment de la empresa. El seu paper contribueix significativament a la governança corporativa i a l'èxit a llarg termini de l'organització.

Figura 2. Funcions del Consell d'Administració



Font: Crespi (2025)

En l'àmbit de l'empresa familiar, és comú que el Consell d'Administració estigui compost per membres de la família. No obstant això, amb l'objectiu d'avançar cap a una major professionalització, se suggereix que aquells familiars que integrin aquest òrgan siguin els més capacitats i preparats. A més, idealment, s'hauria de considerar la inclusió de persones externes a la família que posseïxin una àmplia experiència en el món empresarial. Aquesta mesura contribuiria a aportar perspectives objectives i coneixements especialitzats, enriquint així les dinàmiques de presa de decisions i enfortint la gestió estratègica de l'empresa.

Un altre òrgan important per a una bona organització en l'empresa és la Junta d'accionistes. La **Junta General d'Accionistes** és una reunió periòdica que reuneix els accionistes d'una empresa per a discutir i prendre decisions importants sobre assumptes que afecten la companyia. Cada accionista té dret a participar i votar en funció de la seva participació en la propietat de l'empresa.

En el context de les empreses familiars, on la família ostenta una posició destacada com a accionista clau, la Junta General adquireix una rellevància encara major. La participació activa de la família en la Junta General no sols reflecteix el seu interès directe en el rumb de l'empresa, sinó que també subratlla la seva influència en la definició de la visió i els objectius corporatius. La dinàmica única de les empreses familiars en la Junta General destaca la importància d'equilibrar els interessos familiars amb la necessitat d'una governança efectiva.

Entre les seves funcions principals es troba l'elecció del comitè de direcció, l'aprovació de decisions estratègiques, la distribució de dividends, l'aprovació d'informes financers i l'elecció d'auditors externs. A més, la junta té la respon-

sabilitat de modificar estatuts i reglaments, establir polítiques generals, avaluar l'acompliment de la junta directiva i aprovar contractes importants. En última instància, la seva funció central és representar els interessos dels accionistes i contribuir a la direcció i èxit de l'empresa.

La creació del **Equip de Direcció o Comitè de Direcció** en una empresa familiar constitueix un pas essencial associat a la professionalització del negoci. A mesura que l'empresa experimenta un creixement, el fundador es veu impulsat a descentralitzar funcions i a contractar personal altament especialitzat, donant lloc a la formació de diversos departaments dins de l'organització. Aquest procés, al seu torn, genera la necessitat d'establir reunions formals per a assegurar una gestió eficient. En el si del Comitè de Direcció, es congreguen periòdicament el director general i els responsables de cada àrea del negoci, buscant mantenir una coordinació efectiva i una comunicació fluida dins de l'empresa. La funció principal de l'equip de direcció és liderar i coordinar les operacions diàries de l'empresa, implementar l'estratègia corporativa, prendre decisions clau i garantir l'assoliment dels objectius organitzatius. Cada membre aporta la seva experiència i habilitats específiques per a abordar aspectes crucials del negoci, promovent la col·laboració i la sinergia en la presa de decisions estratègiques. La supervisió i suport de l'òrgan d'administració contribueixen a garantir l'alineació de les accions del Comitè de Direcció amb els objectius estratègics de l'empresa, consolidant així l'efectivitat en la gestió i el creixement sostenible del negoci familiar.

3.4. MECANISMES DE GOVERN DE LA RELACIÓ EMPRESA-FAMÍLIA

Més enllà d'aquests òrgans regulats en la normativa de societats mercantils, les empreses familiars sovint adopten òrgans voluntaris específics que reflecteixen la implicació de la família en la gestió i la preservació de valors familiars. Aquests poden incloure comitès familiars, consells familiars o reunions familiars que, encara que no estiguin subjectes a una reglamentació legal, exerceixen un paper fonamental en la identitat i governança interna de l'empresa familiar.

Exemple d'això és la **Assemblea Familiar**. Es configura com un fòrum essencial per a reunir la família extensa, incloent a accionistes actuals i futurs, així com a cònjuges i fills, en un entorn semi lúdic. La implementació de l'Assemblea Familiar no sols proporciona un espai de trobada, sinó que també representa una de les formes més efectives de transmetre la cultura i els valors de generació en generació. Aquest marc brinda l'oportunitat d'enfortir la unió familiar, propiciant no sols la discussió d'assumptes relacionats amb l'empresa, sinó també la consolidació de la identitat i els llaços familiars.

Entre les seves principals funcions destaca facilitar la comunicació i transparència entre els seus membres per a construir confiança i assegurar una direcció comuna. Proveeix educació i formació sobre temes empresarials i dinàmiques familiars, i desenvolupa plans de successió per a garantir transicions ordenades. Defineix polítiques familiars relacionades amb l'empresa i actua com un fòrum de resolució de conflictes, promovent solucions equitatives. A més, reforça els valors i visió compartits, fomenta la participació activa de tots els membres



i supervisa la governança empresarial, assegurant que es compleixin els objectius i expectatives de la família per a la sostenibilitat del negoci.

Un altre exemple és el **Consell de Família**. Establir un Consell de Família pot ser beneficiós per a abordar assumptes familiars i prendre decisions estratègiques. El Consell de Família es configura com un òrgan decisor on convergeixen totes les branques familiars, tant actuals accionistes com futurs hereus, per a abordar, planificar i mediar en assumptes relacionats amb la intersecció entre la família i l'empresa. En les primeres generacions, la presència de tots els germans en el Consell de Família és viable. No obstant això, a mesura que les generacions avancen, se suggereix que cada branca familiar designi un representant per a assistir a fi d'evitar una excessiva magnificació de l'òrgan. Les seves funcions fonamentals inclouen la salvaguarda de la unitat familiar i accionarial, la promoció d'una visió compartida, la transmissió de valors familiars, la formació de la família empresària i la garantia del compliment del Protocol Familiar.

El **Protocol Familiar** és un document estratègic i legal en l'àmbit de les empreses familiars. Es tracta d'un acord formal i consensuat que estableix les normes, els valors i les polítiques que regiran la relació entre els membres d'una família i la gestió de l'empresa familiar. Aquest protocol és una eina clau per a anticipar i gestionar situacions particulars que puguin sorgir en el context empresarial i familiar.

3.5. EL PROTOCOL FAMILIAR

Com hem comentat, el protocol familiar és el pla estratègic del qual es dota la família. Sorgeix com un procés de comunicació intrafamiliar en virtut del qual una família empresària estableix per consens les regles que han de regir, en endavant, les relacions família-empresa-propietat.

Aquest procés es materialitza en un document que persegueix un quàdruple objectiu:

1. Definir una visió i uns valors compartits per la família.
2. Fomentar la cohesió i el compromís de la família empresària amb el projecte empresarial comú.
3. Afavorir la continuïtat i viabilitat de l'empresa i la seva governabilitat, mitjançant una planificació que ajudi a superar amb èxit el relleu generacional.
4. Preservar el patrimoni i transmetre el llegat.

Perquè sigui efectiu en el compliment dels objectius anteriors, resulta essencial que el procés compti amb la participació i involucració activa de tots els afectats, succeïts i successors, accionistes presents i els que ho seran en el futur. Només si s'ha intervingut, s'han pogut exposar els punts de vista, interessos, expectatives i inquietuds, s'han escoltat els dels altres i s'ha participat, en suma, en la presa de les decisions, s'haurà forjat un veritable compromís, que és el que es requereix per a la continuïtat.

D'aquí ve que el procés sigui encara més rellevant que el document que el culmina, la principal virtualitat del qual ha de ser plasmar fidelment el consens aconseguit, redactar-se amb claredat i complementar-se, amb altres eines empresarials (plans estratègics) i instruments jurídics (estatuts, pactes, para-socials, capítols matrimonials, testaments, etc.) que permetin que els acords adoptats despleguin tota la seva eficàcia jurídica.

En la mateixa línia: un document que no hagi anat precedit del procés de comunicació intrafamiliar, per molt tècnicament correcte que resulti, no servirà per als fins esmentats, perquè no haurà tingut en compte els aspectes emocionals, estratègics, empresarials i patrimonials propis de cada família empresària, i no generarà, per tant, el compromís que es precisa. El protocol requereix, necessàriament, tenir en compte tots aquests aspectes, i ser un vestit a mida per a cada família i cada empresa.

Finalment, resulta clau que el protocol no quedi en mera lletra morta, sinó que la família es comprometi a posar en marxa els acords consensuats i molt especialment implementi els sistemes de govern dels quals decideixi dotar-se.

3.6. LA GESTIÓ DE LA RIQUESA FAMILIAR

En l'actualitat, s'ha observat un creixent interès i enfocament en els estudis que exploren no sols l'organització interna de l'empresa familiar, sinó també la gestió i l'administració de la riquesa familiar íntegrament. Aquests estudis aborden de manera integral els aspectes financers, fiscals, legals i de planificació patrimonial que impacten la fortuna acumulada per les famílies adinerades.

Hi ha hagut una evolució significativa en la gestió de la riquesa en empreses familiars. Inicialment, quan una empresa familiar comença a generar beneficis, la gestió d'aquests recursos pot realitzar-se internament, sovint a través d'una persona designada per a la tasca, la qual cosa alguns autors criden «*Embedded Family Office*». No obstant això, a mesura que la quantitat de riquesa acumulada creix, sorgeix la necessitat d'externalitzar aquesta funció. En aquest punt, s'opta per la creació d'un *Family Office*, una entitat independent de l'empresa familiar, especialitzada en la gestió integral d'actius, inversions, planificació fiscal i altres assumptes patrimonials. Aquesta transició cap a l'externalització de la gestió de la riquesa reflecteix la complexitat i magnitud dels actius familiars, requerint un enfocament més especialitzat i centralitzat per a preservar i fer créixer la fortuna familiar de manera eficient i sostenible.

El *Family Office* es defineix com una plataforma integral d'inversió dedicada a gestionar de manera integral els vastos patrimonis, abastant inversions financeres, immobiliàries, empresarials, fiscalitat, successió, planificació global, entre altres aspectes. Aquestes entitats estan encarregades d'administrar el patrimoni d'un únic grup familiar amb un valor net elevat, generalment superior als 100 milions de dòlars estatunidencs. El concepte tradicional de *Family Office* se centra en un negoci dissenyat i operat exclusivament per a una sola família, sent el seu funció principal la centralització de la gestió d'un patrimoni familiar signi-



ficatiu, amb l'objectiu principal de facilitar la transferència intergeneracional de riquesa. Les seves funcions abasten l'administració de actius financers, inversi-
ons, propietats immobiliàries, així com la planificació fiscal i successòria. Pro-
porciona serveis personalitzats, assessorament professional en diverses àrees i
s'enfoca en la preservació del llegat familiar al llarg de les generacions. Operant
baix alts estàndards de confidencialitat, cerca diversificar actius, controlar
despeses i oferir solucions eficients per a maximitzar l'eficiència financera.

El *Family Office* pot ser de dos tipus: el *Single Family Office* (SFO), que s'enfoca
a atendre les necessitats d'una sola família, o el *Multi-Family Office* (MFO), que
brinda serveis a diverses famílies. Aquestes entitats estan dissenyades per a
proporcionar una solució integral i personalitzada a les complexes necessitats
financeres i patrimonials de famílies adinerades.

En resum, la governança en empreses familiars requereix una combinació de es-
tratègies formals i informals per a abordar les particularitats de la dinàmica familiar
i empresarial. La creació d'estructures adequades, la inclusió de perspectives
externes i la gestió proactiva dels conflictes i la successió són essencials per a
assegurar la sostenibilitat i l'èxit a llarg termini d'aquestes organitzacions.



04

Gestió del patrimoni familiar

Cal aïllar el risc de creació de riquesa de la preservació del patrimoni. Per protegir el capital financer, la família ha de fomentar també actius com el capital humà, intel·lectual, organitzatiu, social i emocional. Els *Family Office* són ideals per centralitzar aquesta gestió.



Gestió del patrimoni familiar

La gestió patrimonial ha de protegir la riquesa familiar més enllà dels diners, integrant capital humà, intel·lectual, organitzatiu, social i emocional.

Tota família empesa per un motiu de precaució tendeix a constituir un patrimoni, independentment de quina sigui la seva condició social. La família empresària va acumulant patrimoni a mesura que van passant les generacions, però també pot perdre-ho tot en un moment determinat. Per això, és necessari distingir entre empresa familiar que s'encarrega del manteniment i control d'una activitat que genera diners, i el patrimoni familiar que ha de ser gestionat d'acord amb determinades estratègies per aconseguir el benestar dels membres de la família i de les futures generacions.

Per això, és necessari revisar les qüestions que s'han de conèixer per a una adequada gestió del patrimoni d'una família empresària. Es tracta d'informar i conscienciar de la importància que té que les famílies (i les empresàries en particular) desenvolupin una adequada gestió del seu patrimoni.

El punt de partida ha de ser que la família estigui en el centre de la gestió del patrimoni familiar. D'aquesta manera en concordança amb la teoria de la riquesa socioemocional, hi ha aspectes no financers que satisfan les necessitats afectives de la família, com la identitat, la capacitat d'exercir influència familiar, la reputació, entre altres, que han de ser tingudes en compte. Tot això, condueix a tenir en compte el benestar dels membres de la família que es deu, no sols a l'èxit dels negocis, sinó també a l'èxit de cada individu de la família, tots dos èxits també afecten la riquesa familiar (socioemocional i financera) i a la mena de propietat (psicològica i material). Per això, la gestió del patrimoni ha d'enfocar-se a

incrementar el benestar i la felicitat dels membres de la família.

Adicionalment, s'ha de ser conscient que tant l'empresa familiar com el patrimoni familiar estan subjectes a canvis que es deriven en bona part dels processos de transició que es donen en les famílies, perquè les persones seguim un cicle de vida que marca la nostra pròpia naturalesa. Reconèixer aquest fet és de vital importància per a la gestió del patrimoni, ja que encara existeixen empresaris que, en parlar amb ells, deixen la impressió de posseir la fórmula de la immortalitat, perquè pensen i actuen com si anessin a liderar l'empresa eternament. De fet, la preservació de la riquesa és un procés dinàmic que cada generació ha de re-energitzar amb èxit per a evitar caure en l'entropia. Per a això és molt important ser conscient que el sistema familiar és dinàmic i està en constant canvi perquè els esdeveniments que afecten cada membre de la família produeixen un impacte en el sistema.

4.1. PER QUÈ GESTIONAR EL PATRIMONI FAMILIAR?

Les famílies empresàries desenvolupen activitats que generen riquesa, les quals estan subjectes a un risc substancial, que està en funció de l'activitat empresarial. Per tant, tota família empresària ha de completar aquest cicle patrimonial de creació de riquesa amb un altre cicle patrimonial que suposi una preservació de la riquesa. Per a això, s'ha de procedir a una adequada diversificació del risc quan sigui possible i a la no assumptió de risc en altres casos. Això es fa amb l'objectiu de separar el cicle patrimonial



de creació de riquesa i el cicle patrimonial de preservació de la riquesa, perquè l'activitat empresarial continuï aportant recursos al patrimoni de la família, però no el comprometi quan l'evolució dels negocis sigui desfavorable. Aquesta idea és la base del que es coneix com a model de «*capital preservation*» que utilitzen moltes famílies empresàries.

Per a aconseguir una adequada separació entre tots dos cicles patrimonials es requereix una planificació patrimonial a llarg termini que determini a cada moment de l'evolució del sistema (família-empresa-propietat) com és l'equilibri adequat entre els factors empresarials, que busquen un major creixement i generació de recursos, i els factors familiars, que requereixen limitar el risc per a protegir el patrimoni familiar i que alhora generin una renda adequada als objectius i necessitats de la família. En conseqüència, l'adequat equilibri entre tots dos cicles és la primera balança que ha d'equilibrar una família empresària.

Segons mostra la Figura 3, el punt d'equilibri en la balança vindrà determinat per factors familiars i empresarials. Des del punt de vista familiar com més s'avanci en el recorregut generacional més pes s'ha de donar a la preservació del patrimoni. Per descomptat, per a preservar el patrimoni primer cal crear-lo, per això en les primeres etapes del recorregut empresarial s'ha de ponderar més el cicle patrimonial de creació de riquesa.

Figura 3. Els cicles patrimonials en l'empresa familiar

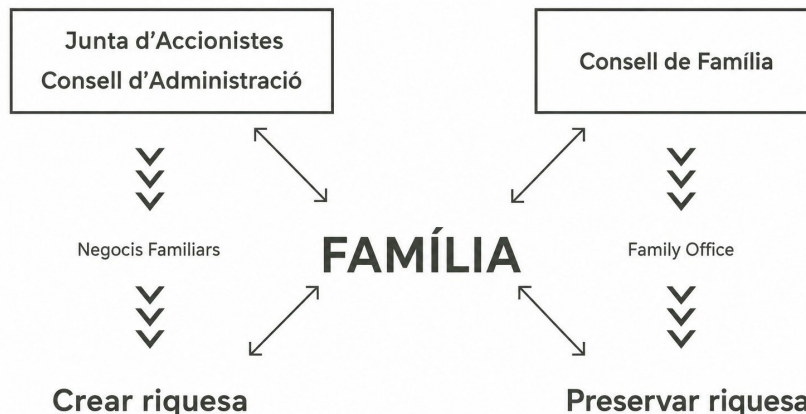


Font: Pindado (2025)

Independentment del punt d'equilibri que s'aconsegueixi en la balança, s'han d'establir mecanismes que aïllin totalment tots dos cicles patrimonials, perquè el risc de cicle patrimonial de creació de riquesa no pugui traslladar-se al cicle patrimonial de preservació de la riquesa. Per tant, s'ha de crear una arquitectura patrimonial que realitzi aquesta funció d'aïllament.

L'arquitectura patrimonial ha d'estar controlada pels òrgans de govern corporatiu de l'empresa familiar. Com pot veure's en la Figura 4, d'una banda, la junta d'accionistes i el consell d'administració han de controlar els negocis de l'empresa amb l'objectiu de crear la riquesa. Mentre que, d'altra banda, el consell de Família ha de controlar el «family office» amb l'objectiu de preservar la riquesa.

Figura 4. Els òrgans de governs per a cada cicle patrimonial de l'empresa familiar



Font: Pindado (2025)

Es poden considerar algunes regles i principis perquè els cicles patrimonials no es comuniquin i contaminin. D'una banda, s'ha de proporcionar una adequada organització empresarial societària. La idea és que cada empresa sigui responsable dels seus propis riscos, utilitzant per a això l'estructura societària més idònia per a l'activitat desenvolupada. Una alternativa és crear una societat capçalera (o holding) que no respongui dels riscos i compromisos de les seves filials, però que proporcioni avantatges operatius i fiscals. També es pot salvar el patrimoni familiar utilitzant vehicles amb autonomia patrimonial com el «*Project Finance*» quan es tracti d'executar projectes molt arriscats. En tot cas, s'ha de gestionar el patrimoni familiar d'acord amb l'equilibri rendibilitat-risc que determini el consell de família.

Igual que avui dia ningú posa en dubte que a mesura que una empresa familiar creix es veu abocada a la professionalització de la seva gestió si no vol desaparèixer, una família empresària ha de ser conscient que a mesura que el seu patrimoni creix també ha de professionalitzar la gestió del mateix si no vol que algun dia desaparegui, o almenys es vegi substancialment minvat. A més, la professionalització de la gestió del patrimoni familiar és necessària perquè generalment un magnífic empresari és un pèssim gestor del patrimoni, entre altres coses perquè l'èxit empresarial sol requerir una dedicació absoluta i excoent. Però a més de la professionalització es requereix un comportament proactiu d'alguns dels membres de la família. Es tracta de passar de família empresària a família inversora. Per això, és desitjable que existeixi entre els membres de la família empresària persones amb formació adequada que els permeti impulsar el complex procés de gestió del patrimoni familiar amb ajuda de professionals.

4.2. CAPITALS A TENIR EN COMPTE PER A L'ADEQUADA GESTIÓ DEL PATRIMONI FAMILIAR

La major complexitat en la gestió del patrimoni familiar és trobar uns principis que facin compatibles i es retroalimentin als dos objectius amb els quals es troba la família empresària. D'una banda, es vol incrementar el patrimoni el màxim possible i transmetre aquest patrimoni als seus descendents. D'altra

banda, es busca que tots els membres de la família aconseguixin un benestar i felicitat. El problema sorgeix quan no es té en compte que les necessitats de les persones per la naturalesa de l'ésser humà són il·limitades, per la qual cosa acabarien amb tot el patrimoni sinó s'estableixen uns principis que permetin la gestió adequada del patrimoni familiar.

Per a iniciar aquesta reflexió que ens porti als principis ha de tenir-se en compte que passar una quantitat de diners als hereus no és una bona solució, si ells no estan preparats per a rebre-la, com s'ha pogut comprovar en moltes ocasions amb els guanyadors de la loteria. Aquest aspecte és una altra forma addicional de patrimoni, que fa referència a com educar als fills que es crien en unes condicions privilegiades. Es tracta d'un patrimoni intangible que es reflecteix en valors que tindran un paper molt determinant en el patrimoni futur que tindrà la família empresària. Es tracta doncs d'una riquesa no econòmica que s'ha de conservar i transmetre.

Un aspecte molt important és que els fills de les famílies empresàries aprenguin a fer servir la riquesa de manera emocional i financerament responsable, com a punt de partida per a poder desenvolupar la seva pròpia autoestima i una saludable capacitat per a les relacions interpersonals. De fet, quan es tracta de preparar a la pròxima generació un dels temes que més preocupa els especialistes és l'efecte riquesa que sofreixen els fills de les famílies riques en créixer en presència de tanta abundància.

En conseqüència, una preocupació important que ha de tenir qualsevol família, i especialment, la família empresària, és que els fills aprenguin a valorar tot el que tenen al seu voltant.

Una visió més àmplia de la gestió del patrimoni considera que la riquesa d'una família està composta per tres formes de capital: humà, intel·lectual i financer. Això implica que la preservació de la riquesa està associada a aspectes qualitatius més que quantitius. Per tant, una família empresària no ha de considerar que el patrimoni familiar és només el capital financer de la família. La família empresària ha de tenir present que perquè el capital financer sigui adequadament protegit, s'ha de fomentar l'adquisició per part de membres de la família d'una altra mena de capitals, com són el capital humà, el capital intel·lectual, el capital organitzatiu, el capital social i el capital emocional.

El **capital humà** està conformat pels talents i capacitats de cada membre de la família. Aquest capital s'acumula amb l'adequada educació, que ha d'estar guiada pels valors de la família, destacant la unitat i el compromís. Referent a això és molt important començar a parlar dels diners a una edat apropiada. S'ha de ser conscient que el capital humà es comença a crear a casa quan els nens són petits. En aquest moment els pares han d'inculcar els valors familiars sobre els diners en aspectes tan claus com: gastar, estalviar i compartir. Per descomptat, l'adquisició de capital humà no és automàtica, sinó que requereix dedicar temps als fills i també diners per a proporcionar-los l'educació adequada. Però sens dubte és molt important per a la família empresària que els joves desenvolupin el sentit de les seves vides. També han de desenvolupar els joves habilitats i capacitats que els permetin fer-se un camí de manera independent.



El **capital intel·lectual** està compost pel coneixement, la capacitat de comunicació i habilitats de cada membre de la família. La formació d'aquest capital està molt lligada per la formació que rep cada membre de la família. Aquesta formació, que a vegades és costosa, és la millor inversió que pot fer la família empresària. La formació pot anar enfocada a l'àmbit on es vulgui desenvolupar cada membre de la família. En tot cas, s'ha de formar per a ser un bon accionista, encara que no vulgui ser directiu o no pugui ser-ho.

El **capital organitzatiu** està format per aquelles estructures organitzatives de la família i l'empresa. En definitiva, es tracta d'establir de forma adequada els òrgans de govern de la família i de l'empresa. En concret, s'ha de tenir en compte la grandària, el cicle generacional, la distribució del capital i altres característiques que es considerin rellevants per a establir òrgans de govern de la família, que garanteixin l'adequada comunicació entre els seus membres i la presa de les decisions adequades en el moment oportú. D'altra banda, s'han de constituir òrgans de govern de l'empresa que l'hi permetin prendre decisions de manera àgil, que donin resposta a les necessitats que el nostre entorn posa de manifest.

El **capital social** inclou la capacitat per a formar xarxes socials amb la comunitat i poder estendre les actituds de cura més enllà de la pròpia família. Moltes famílies empresàries constitueixen fundacions amb l'objectiu de crear aquest capital social. La idea és que la fundació sigui una entitat que connecta a la família amb la societat complint funcions que van des de ser el vehicle per a ajudar als més necessitats fins a promoure els valors que inspiren la missió de l'empresa (o grup d'empreses) que pertany a la família. En aquest sentit és molt important l'activitat de responsabilitat social, sostenibilitat corporativa i economia circular, on partint d'uns principis i guiats per l'ètica empresarial la família empresària manté un comportament socialment responsable en la seva relació amb tots els «*stakeholders*».

Finalment, s'ha de crear un **capital emocional**, que es mesura pel grau de satisfacció, compromís i inclinació que existeix entre els membres de la família i l'empresa. La supervivència i l'èxit futur de qualsevol empresa familiar depenen del fet que perdurin l'interès i la inclinació dels membres de la pròxima generació, ja sigui com a propietaris responsables o com a líders efectius de l'empresa.

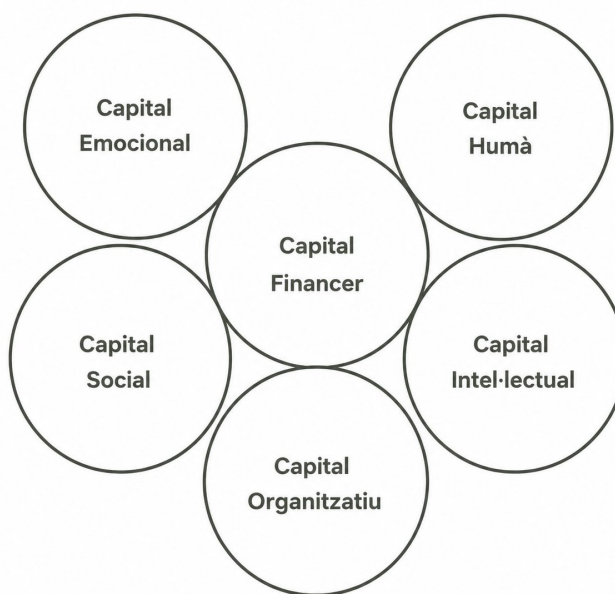
La combinació de tots els capitals esmentats anteriorment en els membres de la família és necessària per a una adequada gestió del patrimoni familiar. Atès que el nucli familiar és el que perdura en el temps, els membres de la família han de saber adaptar-se als temps de canvi constant, on els negocis, els actius i els equips directius canvien. Per tant, les famílies que incorporin els capitals esmentats es mantindran permanentment en la cerca de la riquesa (incrementant i preservant el patrimoni familiar) independentment dels canvis macroeconòmics, industrials o altres factors familiars.

Precisament l'adquisició de capital humà, intel·lectual, social i emocional és una garantia per a mantenir la família unida i continuar creant riquesa, mantenint-se fidels als valors i bones pràctiques familiars.



La idea que es vol transmetre és que aquests capitals que s'han descrit (humà, intel·lectual, organitzatiu, social i emocional) no sols són una garantia per a continuar creant riquesa, sinó que actuen com a protectors del capital financer. Segons la Figura 5 són una espècie de membrana protectora del capital financer en el sentit que l'envolten.

Figura 5. Protectors del capital financer



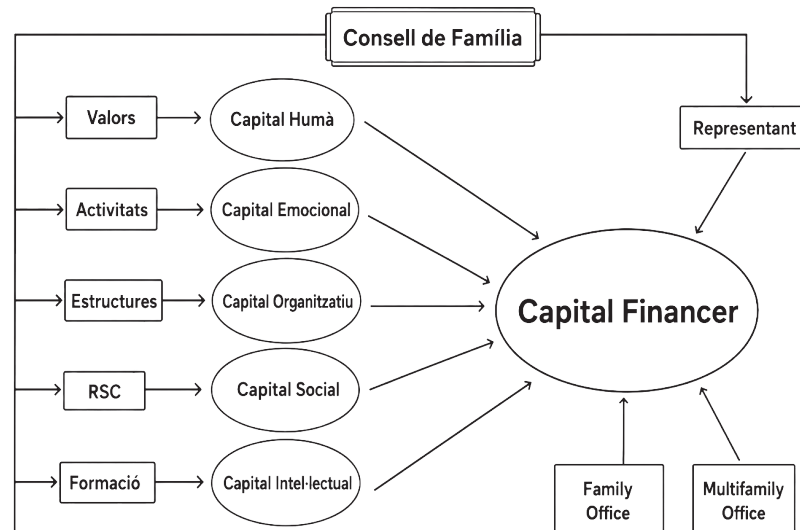
Font: Pindado (2025)

4.3. FORMULACIÓ DE L'ESTRATÈGIA PER A LA GESTIÓ DEL PATRIMONI FAMILIAR

L'estratègia per a la gestió del patrimoni familiar s'ha d'establir en el consell de família que de forma consensuada ha d'establir la visió, valors i objectius de la família empresària. D'això, es parla poc i menys es consensua en les famílies empresàries sent la visió, valors i objectius el primer principi per a l'adequada gestió del patrimoni familiar.

En concret, quan el consell de família estableix la visió de la família han de fer explícits els valors d'aquesta perquè siguin transmesos als més joves creant capital humà. La transmissió dels valors a tots els membres de la següent generació és la millor eina per a evitar conflictes posteriors sobre la inversió del patrimoni familiar. A més, s'ha de consensuar amb els membres de la família empresària els objectius. D'aquesta manera, tots els membres de la família coneixeran els objectius i podran col·laborar a la seva consecució i entendran la missió i objectiu de la fundació de la família, que a vegades es constitueixen amb la finalitat de gestionar la riquesa socioemocional de la família empresària. Els objectius aniran enfocats a potenciar la consecució dels capitals que, com hem dit, seran la membrana protectora del capital financer.

Figura 6. Estratègia de gestió del patrimoni familiar



Font: Pindado (2025)

Respecte al capital emocional, el consell de família pot realitzar activitats conjuntes per a tots els membres de la família. Però sens dubte el major afecte per l'empresa es pot crear en els primers anys de vida de les persones, per la qual cosa és molt important organitzar activitats perquè els més petits coneguin l'empresa d'una manera amena i divertida.

El consell de família ha de vetllar perquè tant en l'empresa com en la família es creuen les estructures organitzatives més adequades en funció de les característiques de la família i de l'empresa. Aquest capital organitzatiu és la millor garantia per a evitar que els problemes de comunicació, tan comuns en les famílies empresàries com en les empreses familiars, generin conflictes que puguin erosionar greument el patrimoni familiar.

La política de responsabilitat social corporativa establerta pel consell de família ha de servir per a delimitar el compromís social de la família amb l'entorn. Aquest compromís social si és compartit per tots els membres de la família es pot convertir en una eina eficaç per a la generació de valors compartits pels membres de la família, així com per a incrementar substancialment el capital emocional que es crea en els familiars. En tot cas el compromís social amb l'entorn donarà lloc a la creació d'un capital social, que també tindrà un efecte protector sobre el capital financer. Encara que la família empresària no tingui recursos per a crear i mantenir una fundació, es pot unir a projectes de suport a l'entorn i fins i tot ser soci fundador amb altres empreses d'una fundació que els seus finalitats socials comparteixin.

Finalment, s'ha d'establir plans de formació dirigits als membres de la família, perquè acumulin un capital intel·lectual que els permeti tenir altura de mires independentment que treballin fora o dins de l'empresa. A més, han de rebre una formació que els permeti executar la seva funció de propietaris de l'empresa familiar. S'ha d'intentar que almenys alguns membres de la família tinguin

formació en administració d'empreses perquè siguin els representants de la família en el consell d'administració. Tingui's en compte que com a representants del capital els membres de la família són les persones més adequades per a realitzar la funció de control dins del consell d'administració. També un membre de la família ha de tenir una formació adequada per a almenys contractar i controlar als experts als quals s'encomani la gestió del patrimoni familiar. Per descomptat, és imprescindible que tots els membres de la família empresària que treballin en alguna de les empreses de la família, tinguin formació que els doni suport en el desenvolupament de les funcions actuals i sobretot futures en l'empresa, no sols per a complir les funcions tan bé com sigui possible sinó perquè és un pas necessari per a començar a professionalitzar l'empresa.

Respecte a la gestió del capital financer, el consell de família ha de designar un membre de la família que tingui coneixement i experiència per a encarregar-se de contractar i dirigir l'acció dels assessors especialitzats que desenvolupessin la gestió del patrimoni de la família, segons la visió establerta per la família. Si la dimensió del patrimoni ho permet es pot crear el seu propi *Family Office*, o alternativament compartir el servei de *Family Office* en el que es denomina *multifamily office*. Quan la dimensió de l'empresa no és gran, des dels departaments financers se poden realitzar certes gestions patrimonials com a alternativa a la *Family Office*. Però en molts casos les empreses no tenen grandària suficient perquè des del departament financer se'ls pugui prestar el servei d'assessorament, amb la qual cosa s'aconsella la seva externalització. En aquests casos les famílies empresàries volen que sigui un assessor independent de confiança qui cuidi del seu patrimoni.

Finalment, sempre en la presa de decisions que afecten el capital financer s'han de tenir en compte dos principis bàsics de les finances: binomi rendibilitat risc i diversificació. Respecte al primer, s'ha de saber que existeix en el mercat financer un equilibri rendibilitat-risc, de tal sort que si algú li ofereix major rendibilitat s'ha d'identificar i quantificar el major risc que suposa aquesta inversió. És important posar això de manifest, perquè moltes vegades aquests riscos estan ocults i després apareixen les sorpreses. En conseqüència, una vegada identificat i quantificat aquest major risc hem de triar la inversió més adequada segons el risc que la família estigui disposada a suportar. Per part seva, la diversificació és una estratègia que consisteix a repartir les inversions entre diversos actius i mercats per a reduir el risc. Al no concentrar els recursos en una sola inversió, es minimitzen les pèrdues potencials davant la caiguda d'un sector, maximitzant així la seguretat de la cartera d'inversions financeres.

En conclusió, el capital financer no és tot en la vida i les famílies empresàries han de generar un altre tipus de capitals com l'humà, l'intel·lectual, l'organitzatiu, el social i l'emocional, la qual cosa servirà de membrana protectora del seu capital financer. Per tant, per a una adequada gestió del patrimoni familiar la família empresària ha de generar una estratègia de gestió d'acord amb la seva missió, valors i objectius, que estarà basada en l'equilibrada generació de tots els capitals, sent l'adequada implementació i control de l'estratègia la clau de l'èxit i en definitiva del benestar i felicitat de tots els membres de la família.





05

El procés de successió en l'empresa familiar

És un repte estratègic que transfereix patrimoni i lideratge. Exigeix al predecessor capacitat de delegar i donar autonomia. El successor, per la seva banda, necessita gran compromís, formació sòlida i, idealment, experiència prèvia fora del negoci.



El procés de successió en l'empresa familiar

La successió és un procés estratègic que exigeix planificació, delegació del predecessor i preparació sòlida del successor per garantir el relleu generacional.

La successió és una de les qüestions estratègiques més difícils de gestionar per a les empreses familiars ja que es tracta d'una situació emocionalment molt complexa en la qual s'entremesclen les relacions familiars, el treball, la riquesa futura, el patrimoni familiar i les personalitats dels membres de l'empresa familiar. La transició necessària que s'ha de donar d'una generació a la següent no sempre es dona d'una forma tranquil·la i pauta. Per la pròpia diferència entre generacions, aquestes actuen de diferent manera. Cada canvi generacional porta amb si una transformació en la dinàmica de poder i presa de decisions, reflectint la complexitat i la riquesa de l'evolució empresarial familiar.

Encara que la continuïtat generacional sigui un objectiu estratègic de l'empresa familiar i un dels seus principals «drivers», no sempre hi ha una successió fàcil entre generacions en la direcció de l'empresa familiar. La continuïtat constitueix, per definició, un dels grans reptes de tota empresa familiar, ja que solament una mica més del 30% de les empreses familiars aconsegueix la segona generació, i únicament al voltant del 15% de les signatures familiars arriben a la tercera generació.

Entenem la successió des del punt de vista de la transmissió de l'empresa als membres de la següent generació de la família al capdavant, però també la successió des del punt de vista del lideratge i dels llaços emocionals existents en qualsevol família.

Entre les diferents dimensions compreses en el procés de successió en l'empresa familiar és

fonamental distingir entre la transferència de patrimoni, que abasta aspectes com a herències, testaments i acords successoris, i la transmissió del lideratge en la direcció de l'empresa. Mentre que la primera dimensió s'enfoca en la continuïtat del llegat econòmic i financer de l'organització, la segona se centra en la preparació i traspàs de responsabilitats directives. Totes dues dimensions són crucials en el procés successori, i necessàries per a comprendre plenament la complexitat i la importància de la successió en l'empresa familiar. Poden ser abordades per separat, de manera independent i en diferents moments de temps, però és convenient que existeixi certa coordinació entre totes dues dimensions del procés de successió de l'empresa familiar.

5.1. LA SUCCESSIÓ COM A PROCÉS

La successió en l'Empresa Familiar ha d'entendre's, alhora, com un procés i un succés. El succés és la transferència formal del poder de la generació precedent a la direcció entrant. El procés és la sèrie d'etapes identificables al llarg del temps l'objectiu del qual consisteix a assegurar que la successió sigui reeixida.

La transició d'una generació a una altra, amb el consegüent canvi en el lideratge i/o la propietat, representa possiblement el moment més crític en la trajectòria d'una empresa familiar. No obstant això, si es planifica i gestiona adequadament, aquesta transició pot convertir-se en una valuosa oportunitat de creixement. Substituir al líder d'una empresa familiar comporta desafiaments signifi-

catius, ja que se sumen a les dificultats habituals de qualsevol canvi de lideratge, les complexitats emocionals i psicològiques inherents a les dinàmiques familiars. És crucial abordar de manera simultània tots aquests aspectes per a gestionar l'impacte emocional tant en la família com en els empleats de l'organització i en tots els *stakeholders* vinculats a l'empresa.

En qualsevol procés successori d'una empresa familiar trobem elements vinculats a assumptes com a herències, testaments i acords successoris que se centren principalment en la transferència de patrimoni relacionada amb la successió. D'altra banda, en el cas de l'empresa familiar ens trobem amb la transmissió del lideratge en la gestió de l'empresa, amb el component emocional que implica. Tots dos aspectes són significatius i representen dimensions diferents dins del procés successori.

Quan l'empresa familiar pertany a una única persona, aquesta té capacitat absoluta per a disposar lliurement d'ella i marcar el lideratge que li ha de succeir designant qui assumirà la propietat i/o la direcció de l'empresa. No obstant això, una decisió unilateral respecte a l'empresa familiar, sense considerar l'opinió dels altres membres de la família involucrats, pot implicar complicacions significatives. Per exemple, l'acceptació de l'herència podria obligar els hereus a fer-se càrrec de l'empresa en un context legal no consensuat prèviament.

El document jurídic més habitual per a una disposició unilateral de l'herència és el testament. El testament es pot atorgar en qualsevol moment, de manera fàcil i amb un cost molt baix. El principal problema del testament és el seu caràcter revocable, en qualsevol instant, per la simple voluntat del testador. El més recomanable per a assegurar a la família una decisió estable en el temps és un acord consensuat entre el líder de l'empresa familiar i la resta de la família —normalment els fills— que han de continuar la direcció de l'empresa. Aquesta via pot constituir un problema emocional per al titular únic de l'empresa, qui pot témer que els seus fills es barallin entre ells i amb el propi titular. Per aquesta raó molts titulars d'empresa familiar poden preferir la tranquil·litat del testament. No obstant això, el testament únicament posposa la discussió fins al moment de la defunció, amb la dificultat afegida que no està present el titular de l'empresa familiar per a moderar el debat i per a aportar la seva experiència en el negoci i la seva autoritat en la presa de decisions. L'experiència demostra que les negociacions posteriors a la defunció del titular són molt més controvertides ja que es barregen temes jurídics amb temes emocionals i personals que no ajuden a trobar la millor solució per a tots.

Per tant, cal valorar els riscos i els beneficis d'aplicar una solució unilateral o consensuada abans de prendre la decisió de quin camí seguir en el procés de successió.

Els instruments ideals per a una solució consensuada en la successió de l'empresa familiar són el protocol familiar i els acords successoris. El protocol familiar és el títol en el qual una família empresària estableix les normes que regularan la relació entre la família i l'empresa. Aquest document, pot tenir el seu reflex en diversos documents amb valor jurídic: contractes, estatuts,



capítols matrimonials o pactes successoris en les comunitats autònomes que ho permeten. La tesi és que la planificació successòria evita o minimitza els conflictes entre membres de la família davant la mort de l'empresari líder de l'empresa.

S'entén per protocol familiar el conjunt de pactes subscrits pels socis entre si o amb tercers, amb els quals guarden vincles familiars, que afecten una empresa en la qual tinguin un interès comú amb vista a aconseguir un model de comunicació i consens en la presa de decisions per a regular les relacions entre família, propietat i empresa que afecten l'entitat. La forma i contingut del protocol familiar dependrà de les característiques de cada família i de les seves necessitats. Es tracta d'un vestit a mesura per a cada família, per això, resulta molt difícil donar «receptes vàlides» per a totes les empreses familiars en matèria de protocol familiar.

El pacte successori és un contracte significatiu mitjançant el qual una persona es compromet amb una altra o unes altres a lliurar-los béns i/o drets quan es produeixi la seva defunció. El pacte ha de formalitzar-se necessàriament en escriptura pública i és irrevocable, tret que els contractants tornin a actuar davant notari per a desfer o modificar el pacte.

En els pactes successoris es poden establir condicions i, fins i tot, lliurar-se els béns ja en el moment de subscriure's els mateixos. Les persones que poden signar-ho han de tenir un vincle de parentiu entre si: cònjuges, parelles de fet, parents en línia directa ascendent (pares, avis...) o descendent (fills, nets...) o ser parents fins a quart grau (cosins, oncles i nebots). Fins i tot pot implicar-se a la família política en el pacte successori, perquè la llei permet atorgar-lo amb els parents de la parella en línia directa (sogres) i col·lateral fins al segon grau (cunyats). La diferència fonamental amb el testament és que aquest és un acte unilateral, que només depèn de la voluntat de qui el signa, amb el que pot canviar d'opinió i atorgar un nou testament que deixi sense efecte l'anterior. En canvi, el pacte successori és un contracte, que no depèn d'un sol signant, sinó de com a mínim dos, de manera que només es podrà modificar i revocar si les parts que el van signar estan d'acord a canviar-lo o resoldre'l.

Hi haurà dos aspectes claus per al desenvolupament del successor: la formació i el compromís. Abans d'abordar aquests aspectes, analitzarem la funció fonamental exercida pel predecessor en el procés de successió.

5.2. EL PAPER DEL PREDECESSOR

La disposició del predecessor cap a la delegació es considera un factor determinant per a l'èxit en el procés de successió. És crucial que el predecessor aconseguixi superar la tendència a exercir un control excessiu, buscar constants reconeixements i deixar d'experimentar sentiments de desconfiança i imprescindibilitat. La motivació última per a aquesta disposició a la delegació sembla constituir una manifestació que es denomina «poder social», és a dir, el predecessor no exerceix el seu poder com una fi en si mateix, sinó com un mitjà per a permetre la continuïtat de l'empresa i de la família al capdavant d'aquesta.

La importància del predecessor radica a establir un ambient que motivi al successor a aprendre de l'experiència, a reconèixer els seus errors, i a conrear la confiança en les seves capacitats i l'autonomia en la presa de decisions. El factor diferenciador entre els casos de més i menys èxit està, no tant en què el predecessor adopti el rol de mentor actiu, sinó en què fomenti un entorn en l'empresa on el successor se senti lliure de prendre decisions i poder equivocarse, comptant amb el suport tant del predecessor com d'altres empleats amb experiència i de la resta de l'organització.

Els fundadors són els principals artífexs de la *cultura corporativa*, de manera que els principis que estableixen s'assenten profundament i fan que la seva influència es mantingui en l'empresa i romangui sota la direcció de membres de la família. En empreses familiars de primera generació, preval comunament un model cultural conegut com a «paternalista». Aquest patró es caracteritza per una tendència a les relacions jeràrquiques on el fundador o altres membres de la família retenen tot el poder per a la presa de decisions i gaudeixen de la informació clau per a la gestió de l'empresa.

Així mateix, aquest model d'empresa familiar sol estar associat a una falta de sistemes adequats per a la formació i el desenvolupament de capacitats directives. Això es deu al fet que els fundadors manquen de temps per a formar i capacitar als futurs líders o no estan disposats a delegar responsabilitats en ells, el que impedeix que el successor pugui prendre decisions pròpies i desenvolupar les seves pròpies idees i iniciatives.

A major qualitat en les relacions entre el predecessor i el successor, marcades pel respecte, la comprensió i la complementarietat en el comportament, majors seran les probabilitats d'èxit en el procés de successió. Les persones que estableixen una relació laboral fonamentada en aquests elements solen experimentar suport, reconeixement i major satisfacció amb la seva experiència en l'empresa. Aquests sentiments comporten el desenvolupament de confiança, retroalimentació, capacitat d'aprenentatge i estima emocional, els quals són resultat d'un procés evolutiu que s'inicia abans que la següent generació s'involucri en l'empresa i que perdura a mesura que avança la relació laboral dels nous membres de la família que s'integren en l'empresa.

El caràcter mutu dels sentiments considerats positius és una característica clau perquè la relació pugui considerar-se funcional. Perquè això pugui ocórrer, és necessari que el successor mostri tenir confiança en si mateix amb la finalitat de guanyar-se el respecte del fundador, de manera que la relació entre ells vagi madurant gradualment fins a convertir-se en una relació entre adults. Els beneficis d'aquesta bona relació es tradueixen en la possibilitat d'una mentorització apropiada i una bona comunicació; d'aquesta forma, la solució als possibles conflictes que sorgeixin no té per què ser traumàtica i poden proposar-se solucions satisfactòries per a totes les parts.

Diferents autors han destacat la rellevància que el predecessor pugui instruir al successor, exercint el paper de mentor o tutor del mateix. Una relació de mentoria entre un predecessor-pare i un successor-fill pot resultar més des-



afiador per al successor que la que tindria amb algú aliè a la família. Això es deu al fet que la dinàmica amb el seu pare està influenciada per rols, normes i vincles familiars compartits. En aquest context, és important considerar que les relacions entre pares i fills sovint presenten un cert grau d'ambivalència. Així, d'una banda, els fills s'identifiquen amb els pares i volen ser com ells i, per un altre, existeixen també sentiments de rivalitat i de voler diferenciar-se.

Això no significa que les relacions en els processos reeixits no es vegin «esquitxades» amb discussions i confrontació d'opinions. L'estil de lideratge desenvolupat pel successor ha de ser d'alguna manera complementari al del predecessor. És molt freqüent que el fundador de l'empresa familiar domini totalment l'empresa, ja que els seus valors impregnen el seu estil i la cultura corporativa de l'empresa familiar. Per això resulta molt important que, a curt termini, l'estil del successor encaixi amb la cultura corporativa, les tasques i les funcions que es realitzen en l'empresa, casant amb les expectatives que tenen els empleats amb la successió. En un termini més llarg de temps (mitjà i llarg termini) pot ser possible modificar tant l'estil com la demanda de competències que es realitza als emprats via les polítiques de selecció i reclutament de l'empresa.

D'altra banda, les diferències en els estils de lideratge entre generacions poden ser inevitables a causa de les seves diverses experiències vitals i influències socioculturals. No obstant això, la clau radica en el fet que les parts implicades percebin qualsevol contraposició i conflicte com a constructiu i beneficiós per a la presa de decisions. Per això, és essencial que el predecessor sigui capaç de flexibilitzar les seves postures i escoltar i analitzar els punts de vista dels successors. És fonamental que els possibles enfrontaments es limitin a l'àmbit laboral i no transcendeixin a l'àmbit familiar (6).

El sentiment d'identitat que desenvolupen els successors, juntament amb el seu coneixement i afecte cap a l'empresa familiar, pot estar significativament influenciat pel comportament del predecessor i la imatge que aquest projecta de l'empresa. Els fundadors poden transmetre un fort entusiasme cap a l'organització mitjançant la comunicació verbal i no verbal del seu orgull per l'empresa. La implicació amb l'empresa familiar i la satisfacció per haver desenvolupat la seva vida professional en ella també ajuden a socialitzar al successor. Un factor clau per a facilitar la successió és la capacitat del predecessor per a transmetre a la família, i especialment als successors potencials, una imatge de l'empresa que reflecteixi passió, orgull, entusiasme i el desig de continuïtat. A més, és essencial oferir una visió realista de l'empresa, perquè els successors comprenquin que treballar en l'empresa familiar implica tant avantatges com esforços.

5.3. EL COMPROMÍS DEL SUCCESSOR

El compromís és fonamental en el procés de successió de l'empresa familiar, ja que s'espera que els successors demostrin un alt grau de dedicació. Aquest compromís inclou la disposició a desenvolupar una carrera professional dins de l'empresa i a assumir el lideratge necessari per a assegurar l'èxit en la transició. El compromís del successor pot ser de tres tipus: compromís afectiu, compromís normatiu i compromís de continuïtat.

El *compromís afectiu* es basa en llaços emocionals, la identificació i la implicació amb l'organització. La persona desitja unir-se a l'empresa familiar i romandre en ella. Té una forta creença en els seus valors, grans expectatives sobre els seus objectius i un desig de contribuir a la seva realització en l'empresa, esforçant-se més enllà del que estrictament li correspon. D'aquesta manera, una persona que pensa que les seves aspiracions professionals i la seva necessitat d'assoliment poden ser satisfets en el context de l'empresa familiar estarà més compromesa amb l'empresa i aconseguirà un sentiment d'identitat personal, satisfacció i d'alta productivitat professional.

No obstant això, en les empreses familiars pot donar-se la situació en què el successor s'implica sobre la base de les seves percepcions de quins són les expectatives que la família, i fonamentalment el predecessor, tenen sobre el seu paper futur en l'empresa com a successor. És a dir, els successors poden estar impulsats per sentiments d'obligació i lleialtat, més que pels seus desitjos íntims més intrínsecs. El tipus de compromís que actua en tals casos es denomina *compromís normatiu*. El seu origen radica en el sentiment de deure o obligació amb la família i les seves tradicions i normes, com ara la primogenitura. No obstant això, una possible conseqüència és que els successors no dediquin el màxim esforç a l'empresa, o no apreciïn íntegrament el que obtenen d'ella. Fins i tot poden sentir-se privats d'altres oportunitats que els poden semblar millors o de seguir altres interessos professionals que puguin percebre com més apropiats.

Finalment pot donar-se el *compromís de continuïtat*. Aquesta tipologia de compromís fa referència a la decisió d'incorporar-se i romandre en l'empresa familiar impulsada per motivacions relacionades amb el cost d'oportunitat o les pèrdues potencials de no fer-lo, o amb la manca de millors oportunitats fora de l'empresa familiar. Podríem esperar que els resultats d'aquesta mena de motivacions quant als nivells d'esforç i implicació donin pitjors resultats d'integració i d'èxit empresarial que els associats amb les tipologies de compromís vistes prèviament.

5.4. LA FORMACIÓ DEL SUCCESSOR I EL SEU DESENVOLUPAMENT PER AL LIDERATGE

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. Perquè els successors puguin desenvolupar-se com a líders, és fonamental que adquireixin coneixement sobre les tasques a realitzar, l'organització i les persones amb les quals treballaran. Existeixen diferents vies per a adquirir aquests coneixements i experiències:

1. **La formació acadèmica.** És útil per a proporcionar un conjunt d'experiències sistemàtiques que fomenten el desenvolupament de coneixements i habilitats per a resoldre problemes i aprofitar oportunitats. Més enllà dels coneixements específics adquirits, la formació acadèmica desenvolupa la capacitat d'analitzar i resoldre problemes complexos, la capacitat de sacrifici i l'habilitat per a continuar formant-se una vegada incorporats a l'empresa. La formació variarà significativament segons el tipus d'empresa, però es prioritzarà la formació jurídica, empresarial i en organització industrial.



2. **L'experiència fora de l'empresa familiar.** Resulta crucial per a avaluar les capacitats del successor de manera més objectiva. Aquesta experiència fomenta el desenvolupament personal i l'autoconfiança del successor fora de la influència familiar, al mateix temps que contribueix a guanyar credibilitat i ser acceptat com un executiu competent per part dels empleats i resta de *stakeholders* de l'empresa. A més, amplia la perspectiva del successor en termes de la seva comprensió del món de l'empresa i el seu entorn.
3. **L'obtenció de coneixement previ sobre el negoci** via treballs d'inferior categoria i treballs d'estiu. Constitueix una valuosa experiència tant per a els successors que entren a l'empresa immediatament després d'acabar la seva formació, com per als que entren després d'obtenir experiència en una altra empresa. Aquesta pràctica permet que el successor es familiaritzi amb la naturalesa del negoci i amb els empleats, desenvolupi habilitats específiques necessàries per al negoci, faciliti la seva acceptació, aconsegueixi credibilitat i enforteixi relacions clau dins de l'empresa.
4. **El desenvolupament de la carrera dins de l'empresa familiar.** Una vegada que el successor es integra al treball dins de l'empresa, és crucial equilibrar tres elements fonamentals per a aconseguir un desenvolupament satisfactori com a futur líder de l'empresa familiar: el desafiament, el suport i el reconeixement.

Proporcionar tasques desafidores, però dins d'un nivell adequat, sense excessos. És important considerar que els successors en les empreses familiars solen enfrontar-se a situacions que poden ser massa desafidores, la qual cosa podria desequilibrar el seu procés d'aprenentatge i disminuir les possibilitats d'un desenvolupament reeixit. Això pot ocórrer per diverses raons, com l'expectativa d'un rendiment superior a qualsevol altre en el mateix lloc, enfrontar-se a l'hostilitat, el ressentiment o l'escepticisme dels empleats, estar constantment sota escrutini i judici per part d'altres membres de l'organització, la pressió addicional de representar tant a l'empresa com a la família, i la dificultat d'equilibrar les demandes professionals amb les demandes personals i familiars.

Encara que el desenvolupament individual en aquestes facetes del lideratge és en última instància una responsabilitat personal, aconseguir-lo per compte propi resulta difícil. El successor ha de comptar amb un ambient de col·laboració amb els companys de treball i els membres de la família en l'empresa. En lloc de trobar hostilitat i suspicàcia ha de sentir-se acceptat i recolzat, alhora que autoritzat per a cometre errors i aprendre d'ells. El successor deu també estar al corrent de la informació sobre el sector i l'organització i rebre *feedback* sobre les seves habilitats i reputació. Ha de tenir l'opció d'adaptar el treball a les seves pròpies fortaleces i circumstàncies personals; i disposar de mecanismes per a alleujar l'estrès. En aquest sentit, l'ambient generat per les dinàmiques familiars pot fer que aquest tipus d'empreses ofereixin tant més suport que una organització no familiar com, per contra, menys suport i més estrès.

Aquest seria el cas quan existeixen tensions familiars, tensions amb els companys de treball, falta d'acceptació del successor o no es doni un procés de *feedback*



objectiu. Aquesta última qüestió és particularment difícil en l'empresa familiar, on els successors poden estar operant en un insà buit de comunicació, pel fet que, a vegades, les famílies són poc inclinades a una comunicació honesta i directa o al fet que els companys i altres treballadors de l'empresa són poc inclinats a parlar honestament pel fet que temen criticar a un membre de la família.

Un altre element a considerar està relacionat amb factors com ara el salari, les promocions, els beneficis addicionals (*i.e.*, cotxe d'empresa, pertinença a organitzacions, incentius financers, etc.), la participació en la presa de decisions, l'autonomia per a actuar amb criteris propis, els recursos assignats al successor, el respecte i la credibilitat que s'atorgui a les seves opinions i prioritats i la fe en l'actuació futura del successor. En les empreses familiars es pot córrer el risc que els membres de la família obtinguin un reconeixement immerescut, la qual cosa pot influir molt negativament en la motivació i les actituds dels empleats no familiars, alhora que ens allunyem de l'objectiu últim d'aconseguir el desenvolupament complet del successor.

Per tant, hi ha certes estratègies que faciliten el desenvolupament d'una persona com a líder i que han d'implementar-se en el context de l'empresa familiar durant el procés de successió:

1. Assignar tasques desafidores de manera que s'apregui de manera activa i s'assumeixin responsabilitats reals en lloc de limitar-se a l'observació;
2. Proporcionar un *feedback* continu de manera que el successor rebi informació útil sobre la seva actuació i pugui realitzar els canvis oportuns en el seu comportament i estil de lideratge;
3. Disposar de models de rol i tutors, dins i fora de l'organització, que puguin proporcionar al successor un *feedback* objectiu, ajudar-lo a aprendre els aspectes crítics de l'empresa, connectar-ho en les xarxes de contactes claus, i guiar-ho en la seva presa de decisions;
4. Assistir a cursos formals i llegir i investigar sobre determinades qüestions relacionades amb l'empresa familiar. Es tracta que el futur líder pugui conèixer diferents maneres d'analitzar els problemes, comparar-se amb altres persones, reflexionar i discutir l'equilibri entre la vida laboral, personal i les seves aspiracions, mentre adquireix els coneixements específics que necessita per a aplicar-los a la seva gestió; i
5. Motivar al successor perquè es converteixi en un aprenent actiu i desenvolupi una actitud d'aprenentatge continu, no limitant-se a repetir les rutines reeixides del passat, sinó assumint iniciatives i estant obert a noves possibilitats i oportunitats. És fonamental aprendre tant dels fracassos i errors com dels èxits. La finalitat és poder comptar amb un successor format i amb les competències necessàries per a assumir les funcions directives i de presa de decisions en l'empresa de manera reeixida.

5.5. EN RESUM

Per a afrontar amb certes garanties d'èxit un procés complex com la successió en l'empresa familiar és fonamental que les famílies empresàries dediquin una especial atenció a les dinàmiques de comunicació i a l'organització de les relacions emocionals entre els membres de la família. En aquest sentit, és important tenir en compte que una bona comunicació interna en l'empresa és fonamental, i no implica que hagi d'existir una unitat de pensament i idees. La comunicació interna ha d'estar basada en el supòsit compartit que les persones intentaran escoltar-se i entendre's unes a altres per a construir cultura corporativa entre totes, basada en els valors de l'empresa. És fonamental crear un espai en l'empresa familiar on els membres puguin debatre les seves creences individuals i alinear-les amb el bé comú de l'empresa familiar.

Resulta fonamental implementar mecanismes de govern familiar, com a protocols i consells de família, per a professionalitzar la gestió familiar. Les famílies que aconsegueixen afrontar amb èxit els processos successoris són aquelles que prioritzen la supervivència i el desenvolupament de l'empresa familiar per sobre dels seus propis interessos i dels interessos individuals dels seus membres. Així, encara que existeixi preferència per la continuïtat de la família al capdavant de l'empresa, l'objectiu últim és la supervivència de l'empresa familiar, ja que aquesta és el mitjà de vida de la família i de les persones que treballen en ella. Salvaguardar l'empresa familiar es converteix en l'objectiu d'ordre superior.

A més, és crucial millorar el procés de direcció estratègica de persones en l'empresa familiar, especialment en àrees com la planificació successòria, donada la seva importància com a esdeveniment estratègic clau per al desenvolupament d'aquesta tipologia d'empresa. Així mateix, és fonamental desenvolupar polítiques adequades per a fomentar la implicació de directius i empleats no familiars, els qui no sols exerceixen rols de gestió i tenen un paper important en la presa de decisions de l'empresa, sinó que també poden jugar un rol crucial en el desenvolupament del successor, futur líder de l'empresa.

Pel que fa a la selecció del successor, les famílies empresàries estan atorgant una importància cada vegada major a l'adquisició de competències per part dels successors. És molt important que es tinguin en compte les motivacions i expectatives dels successors, atès que són clau per a assegurar el seu compromís amb l'empresa familiar, i aquest és un aspecte que es mostra determinant en les possibilitats d'èxit d'un procés de successió. La successió en les empreses familiars és probablement el repte directiu més complex que enfrontar i alhora és el procés estratègic més llarg al qual s'enfronten les empreses familiars. El procés de successió comença molts anys abans que els descendents assumeixin el lideratge de l'empresa i involucra a múltiples participants que han d'establir una relació de suport mutu per a assegurar una transició reeixida i sense contratemps.

En un entorn competitiu com l'actual, és fonamental reconèixer que el procés de desenvolupament de lideratge està basat en les competències i les capacitats, la qual cosa ressalta la importància del coneixement. Bàsicament, el procés de successió en l'empresa familiar pot considerar-se un procés de transferència

de coneixement on la majoria de les experiències d'aprenentatge significatives ocorren en el treball i no durant l'educació formal. Per tant, és important per al desenvolupament de les capacitats de lideratge que al successor se li assignin tasques importants i reptadores que haurien de satisfer les seves necessitats de desenvolupament personal i professional. Això pot resultar difícil en les empreses familiars on dinàmiques com el nepotisme irresponsable, l'excessiva subjectivitat i els conflictes emocionals poden resultar en assignacions de responsabilitats que sobrepassin les habilitats del successor o, per contra, que manquin de significat.

Un procés de successió reeixit depèn essencialment de la capacitat de la família per a afrontar la situació successòria, tant des d'un punt de vista emocional com professional. Per a això s'han de valorar diferents factors com:

1. **Dimensió de l'empresa:** en principi, a mesura que una empresa creix en grandària, pot disposar de més recursos, però aquest no és un factor determinant. El crucial radica en el nivell d'interacció entre les persones que formen part de l'empresa.
2. **Desenvolupament de planificació estratègica:** comptar amb un pla estratègic propicia un grau d'èxit superior en comparació amb les empreses familiars que no han realitzat cap pla estratègic.
3. **Grau d'harmonia familiar:** és un factor rellevant per a la continuïtat de l'empresa en la majoria dels casos. Quanta millor relació existeix entre els membres de l'empresa familiar, més percentatge d'èxit hi haurà en el procés de continuïtat de l'empresa.
4. **Presència de consellers externs:** en principi, la presència de persones no familiars en el consell d'administració de l'empresa és un factor positiu per a l'èxit d'un procés de successió, destacant la contribució que poden fer els consellers externs.
5. **Preparació del successor:** és crucial formar als successors amb una sòlida educació per a garantir la continuïtat i èxit futur de l'empresa. Un successor que compta amb formació acadèmica sòlida, experiència empresarial, un pla de carrera ben estructurat, acceptació dins de l'organització i el suport d'un tutor o mentor intern, representa una de les millors garanties per a assegurar la continuïtat de l'empresa familiar durant el procés de successió.

La successió és l'element clau per a la continuïtat de les empreses familiars. A causa d'aquesta importància s'ha d'entendre la successió com un procés planificat, en el qual tant el predecessor com el successor juguen un paper clau. Aspectes com la formació en lideratge del successor i l'existència d'una bona comunicació interna en l'empresa familiar esdevenen claus en una successió reeixida.





Bibliografia

Álvarez, F., Casillas, J.C., López, M.C., Lorenzo, D.; Marquès, P., Meroño, A.L. (2025). Relevancia y supervivencia de la Empresa Familiar. La Empresa Familiar en España 2025. Ed. Instituto de la Empresa Familiar. ISBN: 978-84-09-68664-3. DL B 1503-2025.

ASCEF. (2017). *L'empresa familiar a Catalunya*. Associació Catalana de l'Empresa Familiar. ISBN: 978-84-617-8406-6.

Berrone, P., Cruz, C. & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. doi. org/10.1177/0894486511435355.

Corona, J.; Casillas, J.C.; López, C; Meroño, A.; Pons, A.; i Baiges, R. (2015). "La Empresa Familiar en España", Instituto de la Empresa Familiar.

Instituto de la Empresa Familiar (Coord.). (2025). *Fundamentos de la empresa familiar* (1ª ed.). Aranzadi La Ley.



Enquesta estudi EFA sobre l'empresa familiar 2025¹

La Càtedra d'Empresa Familiar i Creació d'Empreses de la CEU Universitat Abat Oliba i l'EFA agraeixen la seva col·laboració en l'Estudi: "Situació actual i reptes de les empreses familiars Andorranes".

Les dades obtingudes es tractaran de forma confidencial i agregada, respectant en tot moment l'anonimat i sense que siguin utilitzades per un altre finalitat que la senyalada.

L'enquesta es dirigeix al President, CEO o Administrador de l'empresa.

Sector d'activitat (*desplegable i multiselecció*): En cas de respondre com a Grup Empresarial (*Holding*) o *Family Office*, seleccionar tots els sectors d'activitat inclosos.

- A - Agricultura, ramaderia, silvicultura i pesca
- B - Indústries extractives
- C - Indústries manufactureres
- D - Subministrament d'energia elèctrica, gas, vapor i aire condicionat
- E - Subministrament d'aigua; activitats de sanejament, gestió de residus i descontaminació
- F - Construcció
- G - Comerç a l'engròs i al detall; reparació de vehicles de motor i motocicletes
- H - Transport i emmagatzematge I - Hostaleria
- J - Informació i comunicacions
- K - Activitats financeres i d'assegurances
- L - Activitats immobiliàries
- M - Activitats professionals, científiques i tècniques
- N - Activitats administratives i serveis auxiliars
- O - Administració pública, Defensa i Seguretat Social obligatòria
- P - Educació
- Q - Activitats sanitàries i de serveis socials
- R - Activitats artístiques, recreatives i d'entreteniment S - Altres serveis
- T - Activitats de les llars que donen ocupació a personal domèstic; activitats de les llars que produeixen bens i serveis per a ús propi
- U - Organismes extraterritorials Altres:

1. Protecció de Dades: les dades facilitades seran tractats amb la finalitat de respondre a aquest qüestionari i passaran a formar part d'un fitxer automatitzat propietat de la Càtedra d'Empresa Familiar i Creació d'Empreses de la UAO-CEU, amb un ús exclusivament acadèmic.



DADES DEL CEO O PRINCIPAL EXECUTIU DE L'EMPRESA	
Gènere del CEO	Home / Dona
Nivell educatiu del CEO o principal executiu de l'empresa: (desplegable) • Estudis no universitaris • Estudis universitaris de perfil econòmic-empresarial • Altres estudis universitaris • Postgrau universitari • Doctorat	
Antiguitat en el càrrec del CEO o principal executiu de l'empresa (Anys):	
El CEO es membre de la família / es propietària/es de l'empresa?	Sí / No

EMPRESA FAMILIAR I GOVERN CORPORATIU	
Any de fundació	
Nº de generacions	
Hi ha més d'una família propietària de l'empresa?	Sí / No
Accionariat en propietat familiar (desplegable) • Un únic accionista amb el 100% • Al menys un accionista amb més del 50% (<100%) • 2 accionistes amb un 50% cadascú • Cap accionista amb més del 50% i un accionista amb al menys un 25% • Cap accionista amb més del 25%	
Familiars en el Consell d'Administració %	
Familiars en posicions directives :(Conseller Delegat, Director General, Vicepresident Executiu i assimilats) %	
Existeixen Consellers independents ?	Sí / No
Generació/ns en la que es troben els qui dirigeixen l'empresa	G1 / G2 / G3 o G3+
¿Existeixen membres de la següent generació en l'empresa?	Sí / No
Nº de familiars que treballen efectivament en l'empresa	Sí / No
Dels familiars que ocupen posicions directives, tenen experiència professional en altres empreses?	Sí / No
Disposa de polítiques actives de captació de talent extern a la família per incorporar a l'empresa?	Sí / No
Existeix un document escrit del Pla Estratègic de l'Empresa a mitjà i llarg termini?	Sí / No



EMPRESA FAMILIAR I GOVERN CORPORATIU	
Els propietaris han acordat un mètode per valorar anualment les seves accions/participacions ?	
En cas afirmatiu, quin és el mètode utilitzat? <i>(desplegable)</i> • En funció del valor comptable • Com a múltiple dels beneficis • A realitzar per un expert • A partir del flux de caixa descomptat • Altres (quin?)	
En els estatuts de l'empresa, hi ha acords que limiten la lliure transmissió de les accions/participacions?	Sí / No

ÒRGANS DE GOVERN FAMILIAR			
	Sí	No	Any
Protocol Familiar			
Consell de Família			
Assemblea Familiar			
Family Office			

DADES ECONÒMIQUES A NIVELL DE GRUP			
		2023	2024
Nombre de treballadors <i>(desplegable per cada any):</i> • Entre 1 i 3 • Entre 4 i 9 • Entre 10 i 20 • Entre 21 i 50 • Entre 51 i 250 • Més de 250	Total		
Facturació <i>(desplegable per cada any):</i> • Menys de 250.000 • Entre 250.001 i 500.000 • Entre 500.001 i 3.000.000 • Entre 3.000.001 i 5.000.000 • Entre 5.000.001 i 15.000.000 • Entre 15.000.001 i 50.000.000 • Més de 50.000.000	Total (euros)		



DADES ECONÒMIQUES A NIVELL DE GRUP

Endeutament² (<i>desplegable per cada any</i>): - Menys del 10% - Entre 10% i 20% - Entre 20% i 30% - Entre 30% i 50% - Més del 50%		
Rendibilitat financera³ (<i>desplegable per cada any</i>): - Menys del 3% - Entre 3% i 6% - Entre 6% i 10% - Entre 10% i 25% - Més del 25%		
Repartiment de dividends en relació al benefici obtingut (<i>desplegable per cada any</i>): - No hi ha benefici - No es reparteixen dividends - Es reparteix un % de benefici menor al 16% - Es reparteix un % de benefici entre el 16% y el 30% - Es reparteix un % de benefici entre el 30 y el 50% - Es reparteix un % de benefici superior al 50%		

GESTIÓ DE LA DIMENSIÓ FAMILIAR I SUCCESSIÓ

	Sí	No
Disposa la seva empresa de normes escrites per a la incorporació de familiars a l'empresa?		
Existeix algun programa acordat de successió?		
Té prevista la seva empresa realitzar el canvi generacional en els pròxims 5 anys?		
Cada quants anys es planteja aquesta qüestió a l'empresa? (Anys)		
Recorre la seva empresa al sistema de " poda de l'arbre "? ⁴		
¿Existeix algun pla específic de formació (tant per a familiars como no familiars)?		

2. **Endeutament:** entès com el quocient entre els passiu i els fons propis de l'empresa.

3. **Rendibilitat financera:** entesa com el quocient entre els resultats nets del exercici (benefici net) i els fons propis de l'empresa.

4. La poda de l'arbre consisteix en un repartiment de drets polítics desigual –uns hereus reben més accions que uns altres, però condicionat al repartiment equitatiu entre hereus del patrimoni familiar– es compensa econòmicament als que reben menys accions.



INTERNACIONALITZACIÓ

	2023	2024
La seva empresa està implantada a l'exterior ?	Sí	No
% Facturació a l'Exterior (<i>desplegable per cada any</i>): - Menys del 10% - Entre 11% i 30% - Entre 31% i 50% - Entre 51% i 70% - Més del 70%		
En quin/s país/sos i/o continents està present la seva empresa? (<i>desplegable</i>) - Espanya - França - Resta d'Europa - Amèrica - Àsia - Àfrica - Oceania		
De quina forma s'efectua la gestió internacional ? (<i>desplegable</i>) - Exportació - Implantació física - Inversió directa - Aliances estratègiques - Inversió indirecta - Altres (quina/es?)		



VALORS I PROPÒSITS

Valors fonamentals que guien l'empresa: *(desplegable)*

(seleccioni un màxim de 3 d'entre les opcions disponibles)

- Arrelament al territori
- Compromís
- Confiança
- Cultura de l'esforç
- Cultura emprenedora
- Estabilitat
- Generositat
- Honestetat
- Orientació al client
- Prudència
- Reputació
- Responsabilitat
- Sentiment de pertinença

Quins son els principals **objectius estratègics** de la **seva companyia**? (seleccioni dos d'entre les opcions disponibles):

- La seva transmissió a les següents generacions com a llegat
- Augmentar el valor de mercat
- Augmentar la dimensió
- Augmentar el benefici
- Garantir el control familiar de l'empresa
- Garantir la supervivència de l'empresa
- Proporcionar oportunitats de feina a la família

Compta la seva empresa amb un **propòsit corporatiu**?⁵

Sí / No

En cas afirmatiu, creu que el propòsit empresarial millora la seva **reputació**?

Sí / No

Considera prioritari el **manteniment de la seu en el seu lloc d'origen**?

Disposa la seva empresa d'un codi / **Informe de Responsabilitat Social Empresarial** / estat d'informació no financera?

Sí / No

Col·labora la seva empresa amb **centres de recerca i/o Universitats**?

Sí / No

Col·labora la seva empresa amb **col·legis/instituts/centres de Formació Professional**?

Sí / No

Realitza la seva empresa **activitats filantròpiques**?

Sí / No

En quins àmbits? *(desplegable)*

- Social
- Educació
- Cultura
- Emprenedoria
- Cooperació al desenvolupament
- Altres (quin/s?)

Disposa la seva empresa de una **Fundació**?

Sí / No



EMPREDORIA

	Sí	No
¿Ha realitzat la companyia algun projecte de suport a la intraprenedoria ? ⁶		
¿Ha posat en marxa aquest projecte un membre de la família ?		

SOSTENIBILITAT

	Sí	No
La sostenibilitat forma part del propòsit de l'empresa?		
Amb quins Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) ? <i>(desplegable)</i>		
- Social - Econòmic - Mediambiental		
Utilitza indicadors per mesurar els progressos en sostenibilitat?	Sí / No / Quins?	

CONDICIÓ D'EMPRESA FAMILIAR

La seva condició d'Empresa Familiar , creu que l'hiperjudica o l'afavoreix?	Afavoreix / perjudica / És indiferent
Considera positiu cercar sinèrgies amb altres empreses familiars andorranes per generar projectes en comú?	Sí / No
Per tal de mantenir i incrementar el Patrimoni Familiar quina pràctica considera més adequada, segmentar-ho entre els familiars i que cadascú ho faci créixer individualment, o mantenir-ho agrupat i gestionar-ho conjuntament?	Segmentar / Agrupar
Considera una bona pràctica articular la defensa dels interessos de les empreses familiars andorranes a través de l' Empresa Familiar Andorrana (EFA)?	Sí / No

5. Concepció centrada en les persones i compromesa amb la societat, que busca crear valor a un ampli grup de públics d'interès.

6. També coneguda com a emprendoria corporativa, és la pràctica de fomentar la innovació i l'esperit emprendedor dins la pròpia empresa. Implica empoderar als empleats perquè actuïn com a emprendors, identificant noves oportunitats, desenvolupant idees innovadores i liderant projectes que impulsin el creixement i la competitivitat de l'empresa.





Índex de taules, gràfics i figures

Taula 1. Anàlisi comparativa d'antiguitat i condició d'EF: Andorra, Catalunya i Espanya	12
Taula 2. Anàlisi comparativa de proporció d'EFs per generacions: Andorra, Catalunya i Espanya	13
Taula 3. Anàlisi comparativa de la posició del CEO: Andorra, Catalunya i Espanya	13
Taula 4. Anàlisi comparativa dels indicadors del govern corporatiu: Andorra, Catalunya i Espanya	13
Taula 5. Possible classificació de les empreses familiars	42
Gràfic 1. Nombre de treballadors	19
Gràfic 2. Ingressos d'explotació	19
Gràfic 3. Sectors d'activitat	20
Gràfic 4. Antiguitat de les empreses familiars	20
Gràfic 5. Existència d'un pla estratègic	21
Gràfic 6. Volum d'endeutament 2024	21
Gràfic 7. Rendibilitat financera 2024	22
Gràfic 8. Implantació a l'exterior	22
Gràfic 9. Percentatge facturació a l'exterior	22
Gràfic 10. Presència internacional	23
Gràfic 11. Formes d'efectuar la gestió internacional	23
Gràfic 12. Principals objectius estratègics	24
Gràfic 13. Gènere del CEO	24
Gràfic 14. El CEO és membre de la família?	25
Gràfic 15. Antiguitat del CEO	25
Gràfic 16. Generació familiar propietària	26
Gràfic 17. Generació familiar que dirigeix l'empresa	26
Gràfic 18. Hi ha més d'una família propietària?	26



Gràfic 19. Considera positiu cercar sinèrgies amb altres EFs andorranes?	27
Gràfic 20. Tenen Consell de Família?	27
Gràfic 21. Tenen Assemblea Familiar?	27
Gràfic 22. Tenen <i>Family Office</i> ?	28
Gràfic 23. Accionariat en propietat familiar	28
Gràfic 24. Percentatge de beneficis repartits	29
Gràfic 25. Percentatge d'empreses que valoren anualment les accions	29
Gràfic 26. En cas afirmatiu, quin és el mètode utilitzat?	30
Gràfic 27. Disposa de normes per a la incorporació de familiars a l'empresa?	30
Gràfic 28. Tenen Protocol Familiar?	30
Gràfic 29. Existeix algun programa acordat de successió?	31
Gràfic 30. La seva condició d'Empresa familiar, l'hi perjudica o afavoreix?	31
Gràfic 31. Considera prioritari mantenir la raó social en el lloc d'origen?	32
Gràfic 32. Valors fonamentals que guien l'empresa	32
Gràfic 33. Considera una bona pràctica que l'EFA articuli la defensa de les empreses familiar andorranes?	33
Figura 1: Model dels tres cercles	53
Figura 2. Funcions del Consell d'Administració	56
Figura 3. Els cicles patrimonials en l'empresa familiar	63
Figura 4. Els òrgans de governs per a cada cicle patrimonial de l'empresa familiar	64
Figura 5. Protectors del capital financer	67
Figura 6. Estratègia de gestió del patrimoni familiar	68



© 2026 dels textos, els seus autors
© 2026 Empresa Familiar Andorrana

Fotografies: banc d'imatges del fons fotogràfic de l'Empresa Familiar Andorrana.
Disseny i maquetació: Huygens Editorial / Byron Books

Imprès a Espanya

Dipòsit Legal: B 11534-2026

*Qualsevol forma de reproducció, distribució, comunicació pública
o transformació d'aquesta obra només pot ser realitzada amb
l'autorització dels seus titulars, excepte en els casos previstos per la llei.*

