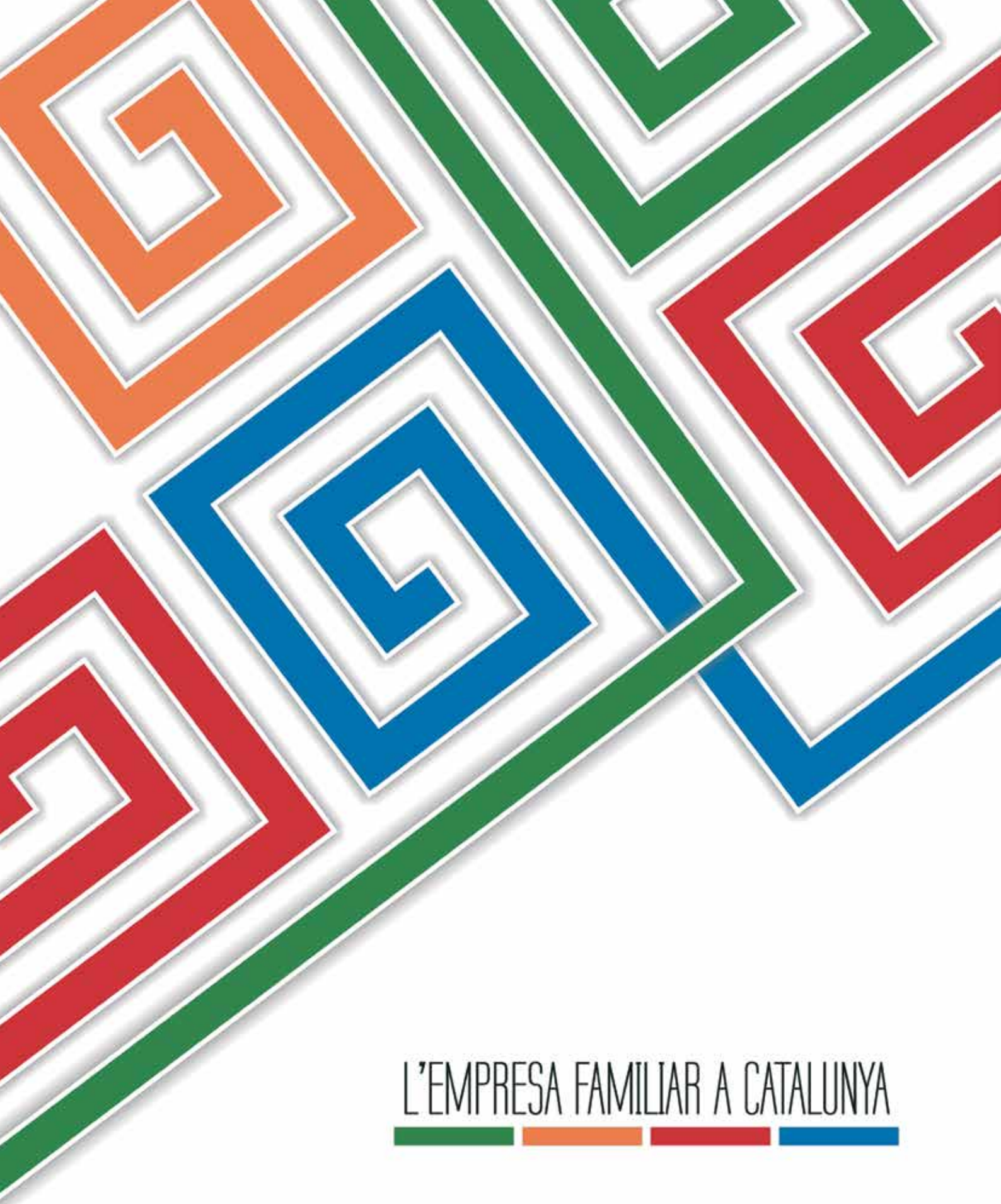




L'EMPRESA FAMILIAR A CATALUNYA



Coordinació:

Isabel del Sol, Directora de la Red de Cátedras: Instituto de la Empresa Familiar

Assessor lingüístic:

Ferran Meler Ortí

Disseny portada:

Mercè Rodríguez López, Càtedra de l'Empresa Familiar de la Universitat de Barcelona

© Associació Catalana de l'Empresa Familiar

ISBN: 978-84-617-8406-6

Depòsit Legal: B-2998-2017

No és permesa la reproducció total o parcial d'aquest llibre ni el seu tractament informàtic, ni la transmissió de cap manera o per qualsevol mitjà, sigui electrònic, mecànic, per fotocòpia, per registre o per altres mitjans, sense el permís previ i per escrit dels titulars del Copyright.

Aribau, 265, 1er 2a
08021 Barcelona
ascef@ascef.com

www.ascef.com

L'EMPRESA FAMILIAR A CATALUNYA

Redacció:

Dr. Fernando Álvarez Gómez, Subdirector de la Càtedra d'Empresa Familiar i Creació d'Empreses de la Universitat Abat Oliba CEU.

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

Dra. Pilar Marquès Gou, Directora de la Càtedra Cambra de l'Empresa Familiar de la Universitat de Girona.

Anàlisi:**Càtedra de l'Empresa Familiar i Creació d'Empreses de la Universitat Abat Oliba CEU**

Subdirectors:

- Dr. Fernando Álvarez Gómez.
- Dra. Camen Ruiz Viñals.

Càtedra de l'Empresa Familiar de la Universitat de Barcelona

Directora:

- Dra. Pilar Saldaña Gonzalvo.

Càtedra Cambra de l'Empresa Familiar de la Universitat de Girona

Directora:

- Dra. Pilar Marquès Gou.

Investigador:

- D. Francesc Busquet Seguí.

Càtedra de l'Empresa Familiar de la Universitat Internacional de Catalunya

Director:

- D. Antoni Bosch Carrera.

Càtedra de l'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida

Director:

- Dr. José Luis Gallizo Larraz.

Professor:

- D. Jordi Moreno Gené.

ÍNDEX

Pròleg	13
Prefaci	15
Presentació	17
Introducció	21
1. L'empresa familiar a Catalunya	27
1.1 Anàlisi macroeconòmica de les empreses familiars a Catalunya	27
1.2 Anàlisi econòmica i financera de l'empresa familiar (2007-2014)	38
2. Caracterització de l'empresa familiar a Catalunya	55
2.1 Radiografia de l'empresa familiar	55
2.2 Dimensió empresarial	59
2.3 Govern corporatiu	62
2.4 Relleu generacional	70
2.5 Caràcter familiar	72
3. Metodologia	77
3.1 Identificació de l'empresa familiar i no familiar a Catalunya	77
3.2 Les empreses familiars, el valor afegit brut (VAB) i l'ocupació a Catalunya (2014)	85
3.3 Qüestionari	89
4. Conclusions	105
5. Bibliografia	111

Índex de mapes, taules i gràfics

Mapa 1. Presència empresarial a Catalunya per províncies	30
Mapa 2. Percentatge d'empreses familiars per províncies (2015)	31
Mapa 3. Valor afegit brut (VAB) de l'empresa familiar (2014)	36
Mapa 4. Ocupació generada per l'empresa familiar (2014)	37
Taula 1. Distribució d'empreses familiars i no familiars per províncies	31
Taula 2. Valor afegit brut (VAB) aportat per empreses familiars i no familiars per província	35
Taula 3. Ocupació generada per empreses familiars i no familiars per província	37
Taula 4. Ingressos d'explotació i treballadors (empreses familiars i no familiars)	39
Taula 5. Indicadors bàsics d'activitat (empreses familiars i no familiars)	40
Taula 6. Evolució dels ingressos, l'ocupació i la productivitat. Grups Constants (2007	42
Taula 7. Distribució per mida de les empreses a Espanya	57
Taula 8. Relació generacional propietat-direcció	64
Taula 9. Existència i composició dels òrgans de govern	65
Taula 10. Classificació d'empreses de SABI resultant de les fases I i II	81
Taula 11. Classificació d'empreses de SABI resultant de la fase III	82
Taula 12. Classificació de microempreses de SABI utilitzant filtres automàtics	82
Taula 13. Estimació de microempreses familiars i no familiars	83
Taula 14. Estimació de microempreses familiars i no familiars amb forma jurídica SA i SL	84
Taula 15. Nombre d'empreses segons forma jurídica (DIRCE, 2014)	84
Taula 16. Valor afegit brut (VAB). Empreses de més de 10 treballadors o més de 2 milions d'euros de facturació	85
Taula 17. Valor afegit brut (VAB). Microempreses	86
Taula 18. Valor afegit brut (VAB). Total empreses	86

Taula 19. Ocupació generada. Empreses de més de 10 treballadors o més de 2 milions d'euros de facturació	87
Taula 20. Ocupació generada. Microempreses	87
Taula 21. Ocupació generada. Totes les empreses	88
Gràfic 1. Percentatge d'empreses familiars segons la seva mida	32
Gràfic 2. Percentatge d'empreses familiars i no familiars per decils (facturació)	33
Gràfic 3. Percentatge d'empreses familiars i no familiars per sectors	33
Gràfic 4. Valor afegit brut (VAB) aportat per l'empresa familiar	35
Gràfic 5. Contribució de l'empresa familiar al Valor afegit brut (VAB) i a l'ocupació privada per províncies	38
Gràfic 6. Evolució dels indicadors bàsics d'activitat	41
Gràfic 7. Evolució de la productivitat	41
Gràfic 8. Creixement dels ingressos segons la dimensió (2007-2014). Grups constant	43
Gràfic 9. Evolució de la productivitat segons dimensió (2007-2014)	44
Gràfic 10. Productivitat de les empreses familiars i no familiars (2014)	44
Gràfic 11. Nombre de treballadors per cada milió d'euros de facturació	45
Gràfic 12. Productivitat d'empreses familiars i no familiars per províncies	46
Gràfic 13. Creixement de l'ocupació segons dimensió (2007-2014). Grups constants 2007	46
Gràfic 14. Rendibilitat econòmica	47
Gràfic 15. Rendibilitat econòmica segons dimensió (2014)	47
Gràfic 16. Rendibilitat financera	48
Gràfic 17. Rendibilitat financera segons dimensió (2014)	48
Gràfic 18. Cash-flow per accionista	49

Gràfic 19. Cash-flow per accionista segons la dimensió de l'empresa (2014)	49
Gràfic 20. Ràtio d'endeutament	50
Gràfic 21. Ràtio d'endeutament segons dimensió de l'empresa (2014)	50
Gràfic 22. Distribució de les empreses segons nombre de treballadors	56
Gràfic 23. Nombre de treballadors per segments i província	56
Gràfic 24. Boxplot dels ingressos d'explotació	57
Gràfic 25. Ingressos d'explotació a nivell provincial	58
Gràfic 26. Antiguitat de les empreses	58
Gràfic 27. Existència d'un pla estratègic	59
Gràfic 28. Existència d'un pla estratègic en funció de la mida de l'empresa	59
Gràfic 29. Distribució de vendes segons mercats	60
Gràfic 30. Zones d'exportació	60
Gràfic 31. Formes de gestió internacional	60
Gràfic 32. Formes d'innovació	61
Gràfic 33. Objectius prioritaris	61
Gràfic 34. Principals barreres al creixement	62
Gràfic 35. Gènere del CEO	62
Gràfic 36. El CEO és membre de la família?	62
Gràfic 37. Antiguitat del CEO	63
Gràfic 38. Generació familiar propietària	63
Gràfic 39. Generació familiar que dirigeix l'empresa	64
Gràfic 40. Proporció de la propietat	66
Gràfic 41. Existència d'un pla específic de formació	66
Gràfic 42. Percentatge de familiars directius amb formació universitària	66

Gràfic 43. Percentatge de familiars directius que han treballat a una altra empresa	67
Gràfic 44. Percentatge de beneficis repartits durant els dos darrers anys	67
Gràfic 45. Percentatge d'empreses que valoren anualment les accions i participacions	67
Gràfic 46. Mètode de valoració d'accions i participacions	68
Gràfic 47. Coneixement dels beneficis fiscals de les empreses familiars	68
Gràfic 48. Tenen un protocol familiar escrit?	69
Gràfic 49. Des de quan té un protocol familiar?	69
Gràfic 50. Quan han fet l'última revisió?	69
Gràfic 51. Transmissió de les participacions als descendents	70
Gràfic 52. Està consensuada la successió de l'executiu principal?	70
Gràfic 53. Preparació de la successió en funció de l'existència d'un protocol	71
Gràfic 54. Criteris a l'hora de triar el successor de l'executiu principal	71
Gràfic 55. Successió consensuada en funció del nombre de treballadors	72
Gràfic 56. El fet de ser una empresa familiar, els perjudica o afavoreix?	72
Gràfic 57. Nom de la família lligada a l'empresa	73
Gràfic 58. Pertany a l'associació familiar territorial de l'empresa familiar?	73
Gràfic 59. Pertànyer a l'associació, l'afavoreix?	73
Gràfic 60. Estructura del procés de classificació de les empreses en familiars i no familiars	78
Gràfic 61. Procés de classificació d'empreses familiars i no familiars (fase I)	80

PRÒLEG

L'Empresa Familiar a Catalunya és el fruit de la col·laboració de l'Institut de la Empresa Familiar, l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar i les càtedres d'empresa familiar de les universitats catalanes pertanyents a la Red de Cátedras de l'Institut de la Empresa Familiar. L'estudi, que ha comptat amb el patrocini de MIRABAUD, palesa l'aportació que les empreses familiars catalanes fan a l'estabilitat a llarg termini de l'economia, a la creació d'ocupació i al desenvolupament professional de les persones que les formen. En aquest sentit, la seva publicació no tan sols ha de ser un motiu de satisfacció, plenament justificada, sinó també una font d'estímul per a totes les famílies empresàries a Catalunya.

Davant l'actual entorn de canvi accelerat en els mercats, els competidors i els clients, així com l'entrada en joc de noves tecnologies, la sostenibilitat futura de les empreses familiars –moltes d'elles centenàries– requerirà d'elles encara més visió estratègica i molta agilitat, si escau, en la presa de decisions a fi de poder innovar i renovar constantment la cartera de productes i serveis així com el model de negoci. La sostenibilitat de l'empresa familiar requereix en la família empresària una disposició al canvi, una capacitat de comptar amb les persones i els recursos necessaris per a dur-lo a terme, així com donar suport i impuls als executius, els quals l'han d'implementar correctament i amb agilitat, malgrat que fer-ho sovint impliqui desinversions i suposi entrar en nous mercats. Les empreses familiars han demostrat ser conscients de la necessitat de superar l'efecte a una activitat concreta, i ser capaces de donar prioritat a la seva responsabilitat emprenedora i a una visió a llarg termini.

L'Empresa Familiar a Catalunya aporta dades i anàlisis que són extremadament útils. L'estudi, sense cap mena de dubte, ajudarà a les empreses i a les famílies empresàries a continuar i a incrementar la seva contribució a l'economia i a la societat catalanes. Per això, vull expressar el meu agraïment a totes les persones i institucions que han participat en l'elaboració d'aquest estudi, i a les empreses familiars catalanes que han aportat les dades necessàries per a realitzar-lo. En particular, vull expressar el meu agraïment a MIRABAUD pel seu patrocini; al director general de l'Institut de la Empresa Familiar, el senyor Juan Corona, pel seu suport i al director de l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar, el senyor Vicenç Bosch, li vull agrair la seva iniciativa així com el seu impuls decisiu. La lectura d'aquest informe, i la reflexió sobre la seva aplicació a la família i a l'empresa són altament recomanables.

Jaime Grego

President de l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar

PREFACI

L'empresa familiar és una part fonamental de la nostra economia i, com a tal, li hem de donar el nostre suport i afavorir-ne la continuïtat. Els valors de les empreses familiars, el seu total compromís i, sobretot, la seva experiència, de les quals tots podem i hem d'aprendre, fan d'elles la veritable columna que sosté el món empresarial.

Aquesta estructura i les seves particularitats, les coneixem bé, en primer lloc, perquè Mirabaud, la nostra entitat, va ser fundada ara fa gairebé dos-cents anys i ha estat transmesa de generació en generació, i encara avui compta amb diversos membres de la família Mirabaud en el sí de l'organització, i dos en són socis gestors. En segon lloc, la nostra vocació –la gestió patrimonial– està profundament centrada en la preservació dels llegats familiars. Els nostres interessos s'alinien perfectament amb els que tenen els nostres clients, i sempre pensem a llarg termini. Tot i compartir amb ells el seu esperit emprenedor, valorem per damunt de tot la nostra independència, la qual ens permet tenir una major flexibilitat i evitar els conflictes d'interessos.

Malauradament, i ara més que mai després de la recent crisi econòmica, els grups familiars s'enfronten a importants reptes, i un dels més destacables és la successió. La proporció d'empreses que no s'han preparat per poder acomplir el relleu generacional és sorprenentment alta i la manca de previsió per a aquest moment pot tenir un impacte negatiu en aquestes organitzacions. Una transició planificada ha de preservar el llegat familiar, ha de saber valorar l'experiència de les generacions anteriors amb el corresponent bagatge de coneixements i d'experiències adquirides en els desafiaments i els obstacles que han hagut d'anar superant en el transcurs de la seva història. De manera paral·lela, les famílies empresàries han de preparar-se per poder afrontar noves etapes amb les seves corresponents dificultats entre elles la professionalització de la gestió, assolir un creixement sostenible, la incorporació de mesures d'innovació i l'expansió cap a nous mercats.

Per aquests motius és tan rellevant fomentar l'intercanvi d'experiències entre les diferents generacions d'empresaris, i mantenir un diàleg continuat amb l'ànim de protegir aquestes institucions i ampliar co-neixement que, d'elles, tenim.

L'estudi *L'Empresa Familiar a Catalunya* és, en aquest sentit, un exemple de l'excel·lent labor que desenvolupa l'ASCEF per tal d'assolir aquests objectius. I per això ens omple d'orgull donar suport a aquesta i a altres iniciatives que fomenten la col·laboració i donen a conèixer la singularitat i la profunda importància de l'empresa familiar.

Michael Palma

Membre de la direcció, Mirabaud & Cie SA

PRESENTACIÓ

Fa aproximadament un any, l'Institut de la Empresa Familiar, va publicar l'informe: *La Empresa Familiar en España (2015)*, elaborat pel seu Departament d'Economia i Empresa i la Red de Cátedras de Empresa Familiar, amb el patrocini de Banco Santander, que va suposar un estudi pioner en aquesta matèria, a l'estar basat en una mostra molt important de les empreses espanyoles.

És, per tant, motiu d'una gran satisfacció per l'Institut de la Empresa Familiar, que l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar hagi decidit elaborar un estudi basat en la mateixa metodologia amb la finalitat de conèixer la realitat de les empreses familiars catalanes.

Vull, en primer lloc, agrair a l'ASCEF i al seu President, Jaime Grego, el gran interès que ha mostrat pel projecte i al seu Director, Vicenç Bosch, l'impuls i la il·lusió amb el que ho han posat en marxa.

De la mateixa manera que l'estudi esmentat anteriorment, el present és una obra col·lectiva que ha sigut possible gràcies a la col·laboració dels directors i altres professors de les càtedres d'empresa familiar de les universitats catalanes, integrades a la Red de Cátedras de l'IEF. És de justícia reconèixer en aquest punt la important labor de l'equip de treball que va desenvolupar la metodologia que s'ha utilitzat en aquest estudi.

En particular, desitjo destacar la labor de l'equip de redacció integrat per Fernando Álvarez, José Luis Gallizo i Pilar Marquès, així com la imprescindible coordinació de Isabel del Sol, Directora de la Red de Cátedras de l'IEF.

L'enfoc d'aquest projecte és doble. Primer, establir un sistema de càlcul regular del pes de l'empresa familiar a les principals variables macroeconòmiques. I, segon, de caràcter complementari al primer, és identificar les característiques diferencials de les empreses familiars, aprofundint en el coneixement sobre la gestió empresarial i familiar.

El primer enfoc s'ha orientat a la resolució d'una sèrie de problemes que poden resumir-se en:

- La dificultat de disposar de fonts de dades secundàries a les que les empreses familiars es troben identificades.
- La manca d'acord a la definició operativa sobre què és una empresa familiar. En aquest sentit, a la literatura científica hi ha una gran varietat de definicions operatives d'empresa familiar condicionades tant pels objectius de la investigació com per la disponibilitat i característiques de les dades manejades.

- La inexistència d'una metodologia de càlcul dels indicadors que mesuren el pes de l'empresa familiar que sigui generalment acceptat.

Respecte a les dades, l'única font disponible de dades individualitzades d'empreses en què, de manera autònoma, es podia implementar un mecanisme de filtrat i separació d'empreses familiars i no familiars era la base de dades SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). SABI és una base de dades de més de 850.000 empreses espanyoles, que facilita la recerca per diferents criteris, permetent la realització d'anàlisis detallades, estadístiques i comparatives d'empreses i grups d'empreses. Els investigadors espanyols han vingut utilitzant SABI com una font de dades en la que era possible identificar i separar empreses familiars i no familiars. La major part d'aquests treballs s'han centrat en l'estudi de qüestions com la governança o aspectes financers, no havent-se utilitzat fins la data en la realització d'un estudi a nivell macroeconòmic com el que ens havíem plantejat.

Respecte a la definició, i una vegada establerta la base de dades a utilitzar, el grup de treball va establir una definició operativa d'empresa familiar, que fes viable els procediments d'identificació i separació d'Empresa Familiar i Empresa No Familiar. Aquests procediments han sigut extraordinàriament laboriosos i complexos ja que han implicat la investigació una a una de les estructures de propietat i de gestió de les empreses.

De manera complementària es van establir les bases metodològiques que han permès realitzar l'exercici de caràcter macroeconòmic, i es va portar a terme el disseny d'un qüestionari per realitzar-se (mitjançant entrevista individualitzada) a una selecció d'empreses familiars. Aquest ha abordat un conjunt ampli de qüestions de caràcter institucional relacionades amb l'empresa familiar (funcionament general de l'empresa, influència de la família, govern corporatiu, gestió de la successió, etc).

En definitiva, l'estudi que aquí es presenta es converteix en l'aportació més rellevant realitzada fins la data sobre l'empresa familiar a Catalunya, motiu pel qual reitero el meu agraïment a l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar, a la Red de Cátedras de Empresa Familiar de l'IEF, i per suposat a MIRABAUD, com a patrocinador, per l'enorme suport i interès que ha demostrat pel projecte.

Joan Corona

Director General Instituto de la Empresa Familiar

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 i 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.

Una aproximació metodològica nova es va plasmar en un primer estudi que va ser publicat sota el títol de *La Empresa Familiar en España (2015)*, que, impulsat per l'Institut de l'Empresa Familiar (IEF), va ser elaborat pel seu servei d'estudis amb la participació de la Red de Cátedras de Empresa Familiar. Els resultats d'aquell estudi van suposar una aportació nova al coneixement de la població d'empreses familiars a partir de l'agregació de les dades empresarials individualitzades de les empreses.

De l'estudi de 2015 s'extreuen conclusions a escala de tot l'Estat espanyol que ponderen la importància que les empreses familiars tenen pel seu nombre, per la seva generació d'ocupació i també per l'aportació que fan al valor afegit. Aquestes estimacions són potencialment comparables amb el nombre total d'empreses presents a l'economia, així com amb el nombre de treballadors assalariats que tenen i el valor afegit que les empreses analitzades generen.

Els resultats són eloqüents: les empreses familiars representen el 90% de les societats anònimes (SA) o de responsabilitat limitada (SL); aquestes empreses són les responsables del 60% del valor afegit brut aportat i del 70% de l'ocupació generada pel conjunt del sector privat. O, dit amb unes altres paraules, Espanya compta amb 1,1 milions d'empreses familiars (d'un total d'1,25 milions de societats mercantils existents). Les empreses familiars, de manera directa, aporten a l'economia un valor afegit equivalent a 262.000 milions d'euros anuals i mantenen a l'entorn d'uns 7 milions de llocs de treball (dels 460.000 milions d'euros i els 10 milions d'ocupacions generats, respectivament, per les societats mercantils del sector privat).

Tot i que de *La Empresa Familiar en España (2015)* es desprenien algunes conclusions de caire regional, en el present estudi s'ha pogut avançar i desglossar de manera detallada la importància i l'activitat comparada de les empreses familiars presents a Catalunya. L'estructura de l'estudi comparteix algunes parts amb el

que es va fer el 2015 a escala de tot l'Estat, però té com a valor afegit fonamental haver aprofundit en la importància de l'empresa familiar en les magnituds agregades de l'economia de Catalunya.

En aquest sentit, al llarg de l'estudi es fa una caracterització de l'empresa familiar a Catalunya tot atenent a aspectes com són la seva mida, la propietat, la dimensió econòmica i financera, l'antiguitat, l'estructura familiar, els processos de successió i el govern corporatiu, entre d'altres.

Per fer-les més comprensibles i arribar a entendre millor el paper i la realitat de l'empresa familiar a Catalunya, les dades obtingudes s'exposen en el context d'una comparativa amb les empreses no familiars del país, la qual cosa permet obtenir una visió de conjunt més àmplia, amb una major riquesa explicativa.

Dues han estat principalment les fonts d'informació que hem fet servir. En primer lloc, la **base de dades** del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (**SABI**), la qual integra dades econòmiques i financeres de més de vuit-centes cinquanta mil empreses espanyoles. D'aquestes es van seleccionar totes aquelles empreses catalanes que en alguns dels anys compresos en el període 2011–2014, que és el període temporal d'estudi triat, tenien una estructura de societat mercantil –SL o SA– i una mida mínima, és a dir, més de 2 milions d'euros de facturació anual o tenir una plantilla amb un mínim de 10 treballadors. En segon lloc, a partir del directori d'empreses familiars elaborat per poder dur a terme l'anàlisi macroeconòmica, es va fer arribar entre els mesos de maig i juliol de 2016 **una enquesta** a una mostra representativa formada per 226 empreses familiars catalanes. En el qüestionari es recullen aspectes específics de la dimensió empresarial, el caràcter familiar, el protocol de família, la successió, la gestió de la dimensió familiar i els reptes de futur.

El capítol 1 analitza, pel darrer any del qual es tenen dades disponibles (2015) i pel període comprès entre 2007 i 2014, les principals magnituds que caracteritzen les empreses familiars i no familiars en termes d'ingressos, ocupació, valor afegit així com altres indicadors d'activitat, rendibilitat i endeutament. Com tindrem oportunitat d'assenyalar, el capítol mostra un seguit de dades destacades, entre elles que aproximadament el 90% de les empreses catalanes es poden considerar que són familiars i aporten al voltant del 70% del valor afegit brut (VAB) generat per les SA i SL establertes a Catalunya així com gairebé el 76% de l'ocupació del sector privat, a l'hora que donen feina a gairebé un milió set-centes mil persones.

El capítol 2 se centra a analitzar els principals resultats obtinguts. Entre les dades destacades que el capítol recull hi ha el fet que la dimensió mitjana de les empreses de la mostra és de 45,2 treballadors, que les

empreses tenen una antiguitat mitjana de 42,3 anys i pel que fa als seus mercats, que un 19,2% venen a mercats internacionals. D'altra banda, el CEO o el gerent acostuma a ser home (77,9%) que pertany a la família propietària (73,8%) amb una antiguitat mitjana en el càrrec de 17,8 anys. A més a més, el 47,8% de les empreses familiars catalanes són propietat de la segona generació; només un 11,9% de les empreses familiars a Catalunya disposen d'un protocol familiar escrit, i més del 50% de les empreses familiars encara no té consensuada la successió de l'executiu principal.

El capítol 3 recull de forma detallada la metodologia seguida a l'hora de contextualitzar les xifres i les magnituds que posteriorment han estat analitzades. L'estudi finalitza amb un capítol de conclusions.



1

L'empresa familiar
a Catalunya

L'EMPRESA FAMILIAR A CATALUNYA

1.1. Anàlisi macroeconòmica de les empreses familiars a Catalunya

Les empreses familiars suposen una part molt important de la població empresarial, fet que fa que tinguin un elevat pes en l'economia de diferents països i regions. Les estimacions que diverses institucions han publicat a escala tant internacional com nacional i autonòmica concedeixen un pes molt elevat a les empreses familiars.

Tot i així, atès que les estimacions respecte de l'empresa familiar a Catalunya dataven de força anys enrere, es plantejà la necessitat d'actualitzar-les i alhora treballar fonts de dades més completes i fer-ho amb una metodologia de càlcul més sofisticada. Al llarg de les darreres dècades ha hagut una evolució important en l'estudi de l'empresa familiar, i aquest estudi que presentem pretén obtenir consegüentment estimacions robustes i ajustades sobre l'empresa familiar a Catalunya. A més a més, considerem aconsellable que es procedeixi a actualitzar aquestes dades i estimacions periòdicament, per tal de permetre així obtenir una imatge fixa del pes que tenen les empreses familiars catalanes, a més de fer possible monitoritzar-ne l'evolució al llarg del temps.

La primera part de l'estudi presenta una estimació del pes que les empreses familiars tenen a Catalunya. Concretament, es pretén conèixer la proporció de les empreses catalanes que són familiars així com determinar l'aportació que fan en termes d'ocupació i valor afegit brut (la variable de referència respecte del PIB). L'elaboració d'un estudi com aquest va haver de resoldre tota una sèrie de problemes, que es poden resumir en tres punts principals.

En primer lloc, la dificultat de poder disposar de fonts de dades oficials i no oficials sobre empreses familiars. No hi ha fonts secundàries de dades en les quals es trobin identificades les empreses familiars, sigui quina sigui la definició que en fem. Una estimació de l'aportació de les empreses familiars a l'economia així com de l'evolució que han tingut al llarg del temps resulta només viable quan es disposa de les fons de dades rellevants, rigoroses, sistemàtiques i regulars susceptibles de ser utilitzades per assolir aquest objectiu. Normalment, aquest tipus de fonts de dades secundàries són pràcticament inexistents a l'àmbit espanyol, i ho són especialment en àmbits més concrets com ara el comunitari, la qual cosa en el cas català genera que gairebé no hi hagi dades referents a l'empresa familiar.

En segon lloc, la manca d'un acord pel que fa a la definició operativa d'empresa familiar. És cert que hi ha un consens raonable sobre quins són els criteris generals que permeten identificar les empreses familiars

(control de la propietat, implicació familiar i desig de continuïtat). Tot i així, aquest consens es dilueix quan es tracta d'obtenir una definició "operativa", o dit d'una altra manera, quan es vol fer operatiu, per mitjans objectius, els criteris que presideixen la definició general d'empresa familiar. Segons la definició oficial de "empresa familiar" que va ser acordada el 2008 a Brussel·les per l'European Group of Owner Managed and Family Enterprises (GEEF) i, a Milà, pel Board of Family Business Network (FBN) –dues de les principals institucions internacionals representats de les empreses familiars–, s'entén que:

"[...] una companyia, independentment de la seva mida, és familiar si compleix les següents condicions:

La majoria dels vots són propietat de la persona o les persones de la família que va o van fundar la companyia; o bé, són propietat de la persona que té o ha adquirit el capital social de l'empresa; o bé són propietat dels seus cònjuges, pares, fills o hereus directes dels fills.

La majoria dels vots pot ser directa o indirecta.

Almenys un parent o un representant de la família participa en la gestió o el govern de la companyia.

A les companyies cotitzades se'ls aplica la definició d'empresa familiar si la persona que va fundar o adquirir la companyia (el seu capital social), o els seus familiars o descendents són propietaris del 25% o més dels drets de vot a què dona dret el capital social."

En aquest darrer cas, és important considerar la fragmentació de la propietat. En moltes ocasions, l'accionista (o un bloc d'accionistes) més gran té menys del 50% dels drets de vot. En aquestes companyies, però, un accionista (o un bloc d'accionistes) pot exercir una influència decisiva sobre aspectes fonamentals del govern corporatiu sense tenir la majoria dels vots. El darrer punt es refereix a empreses en les quals la família no compta amb la majoria dels vots, però, en canvi, pot exercir una influència decisiva mitjançant la seva participació accionarial.

Tanmateix, a aquestes variables quantificables cal afegir un argument qualitatiu, el qual dota a l'empresa d'un caràcter veritablement familiar. Aquesta variable consisteix a prendre com a objectiu estratègic de l'empresa la continuïtat generacional, una continuïtat basada en el desig conjunt dels fundadors i els successors de mantenir el control de la propietat, el govern i la gestió de l'empresa en mans de la família.

Malgrat aquesta és una definició ben acceptada, en la literatura científica hi ha un ampli ventall de definicions operatives de l'empresa familiar que es troben condicionades tant pels objectius de la investigació com per la disponibilitat i les característiques de les dades manipulades.

En tercer lloc, la inexistència d'una metodologia en general acceptada a l'hora de calcular els indicadors que mesuren el pes de les empreses familiars. Les estimacions actualment existents sobre el pes de les empreses familiars a l'economia de països o de regions manquen, fonamentalment degut a les dificultats que ja hem descrit, de metodologies de càlcul que garanteixin no tan sols la robustesa de les estimacions sinó també la seva comparabilitat i la possibilitat de repetir-les de manera sistemàtica al llarg del temps de tal manera que es pugui estudiar la seva evolució temporal.

El present estudi ha procurat aportar solucions als diferents problemes que han estat identificats en el cas català, de la manera que tot seguit descrivim. En primer lloc, pel que fa a les dades, la principal font disponible de dades individualitzades d'empreses referides a l'àmbit català en les quals és possible aplicar un mecanisme de filtratge d'empreses familiars i no familiars és la base de dades del Sistema de Anàlisis de Balances Ibèrics (SABI). SABI és una versió d'Amadeus ampliada per a Espanya i Portugal que distribueix el Bureau van Dijk i ofereix informació en línia sobre més de 850.000 empreses espanyoles a partir dels comptes anuals que les companyies dipositen en els registres mercantils. Com a base de dades permet organitzar la cerca en funció de la selecció de diferents criteris (nom de l'empresa, codi NIF, coordenades i adreça física, activitat, dades financeres, dades borsàries, localització cartogràfica, accionistes, administradors, etc.), la qual cosa fa possible realitzar anàlisis detallades, estudis estadístics i estudis comparatius d'empreses i grups d'empreses, amb l'única excepció de les entitats bancàries que s'inclouen en una altra base de dades, la Bankscope.

En segon lloc, una vegada establerta la base de dades amb què treballar, va ser necessari establir una definició operativa d'empresa familiar que, tot respectant la definició oficial, fes viable l'establiment de procediments d'identificació de les empreses que són familiars. El procediment emprat ha pres com a referència treballs anterior que van fer servir la mateixa base de dades (entre d'altres, per exemple, Arosa et al., 2010; Rojo et al., 2011; López i Diéguez, 2015) així com el coneixement del teixit empresarial familiar en els diferents àmbits geogràfics de cadascuna de les Càtedres d'Empresa Familiar de Catalunya. Encara que el procediment de classificació l'hem detallat en el capítol 3, aquí podem avançar que s'ajusta a un procés en tres etapes. En la primera, van ser seleccionades totes aquelles empreses que tenien una estructura de societat mercantil –SL o SA– i una mida mínima –facturar més de 2 milions d'euros a l'any o disposar d'una plantilla amb un mínim de 10 treballadors– en alguns dels anys compresos en el període 2011-2014. Sobre aquest grup d'empreses es van aplicar criteris de classificació automàtica que van separar les empreses en "familiars" i "no-familiars". Seguidament, en una segona etapa, es va dur a terme una revisió detallada de la classificació automàtica resultant. Finalment, a la tercera etapa, es van realitzar estimacions sobre els trams d'empreses no analitzades en detall en haver quedat excloses degut a que no arribaven a tenir la dimensió mínima (microempreses).

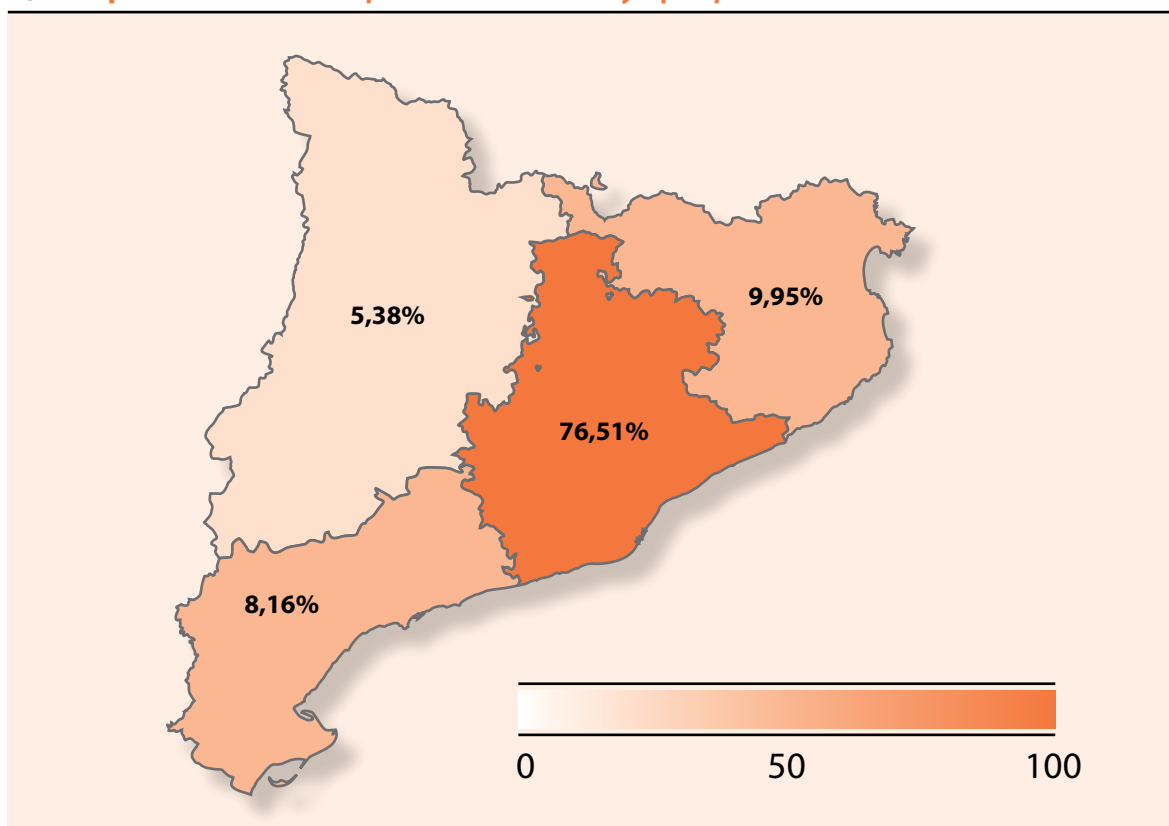
En tercer lloc, una vegada separades les empreses familiars i no familiars, es va procedir a calcular diferents indicadors sobre la mida, la distribució geogràfica i el pes en les principals variables macroeconòmiques de les empreses familiars, el valor afegit brut i l'ocupació que generen, així com sobre les seves principals variables econòmiques i financeres, etc., la qual cosa va permetre no tan sols comparar-les amb la resta d'empreses no familiars sinó també fer una anàlisi de la seva evolució temporal al llarg del període analitzat.

A partir d'aquest procés, els resultats permeten estimar que, aproximadament, el 90% de les empreses catalanes es pot considerar que són familiars i aporten al voltant del 70% del valor afegit brut (VAB) del sector privat català; a més a més són responsables de prop del 76% de l'ocupació del sector privat de Catalunya, en donar feina a gairebé un milió set-cents mil persones. En el cas del valor afegit brut (VAB), com més endavant tindrem oportunitat d'explicar, hi ha una gran diferència segons quina és la mida de les empreses: així, per exemple, l'empresa familiar aporta prop d'un 51% del valor afegit brut (VAB) català en el cas de les empreses que facturen més de 2 milions d'euros o disposen d'una plantilla amb un mínim de 10 treballadors. En canvi, l'empresa familiar aporta el 92% del valor afegit brut (VAB) català en el cas de les microempreses. Així doncs, és fàcil observar que aquests percentatges difereixen segons la mida, i que és notable el menor pes que les empreses familiars tenen en el segment d'empreses grans i molt grans.

La mostra utilitzada, altament representativa a nivell català, si bé mostra que hi ha diferències segons les províncies, però que en termes de presència de l'empresa familiar, totes les províncies presenten percentatges d'empresa familiar molt similars, encara que Barcelona és la província amb un menor percentatge.

Ara bé, en termes de distribució geogràfica empresarial hi ha una gran diferència entre les quatre províncies catalanes. El mapa 1 mostra que la majoria d'empreses catalanes –en concret un 76,51%– es concentren a la província de Barcelona, mentre que la resta d'empreses catalanes ho fan a les províncies de Girona, Tarragona i Lleida, amb valors inferiors a un 10%.

● Mapa 1. Presència empresarial a Catalunya per províncies

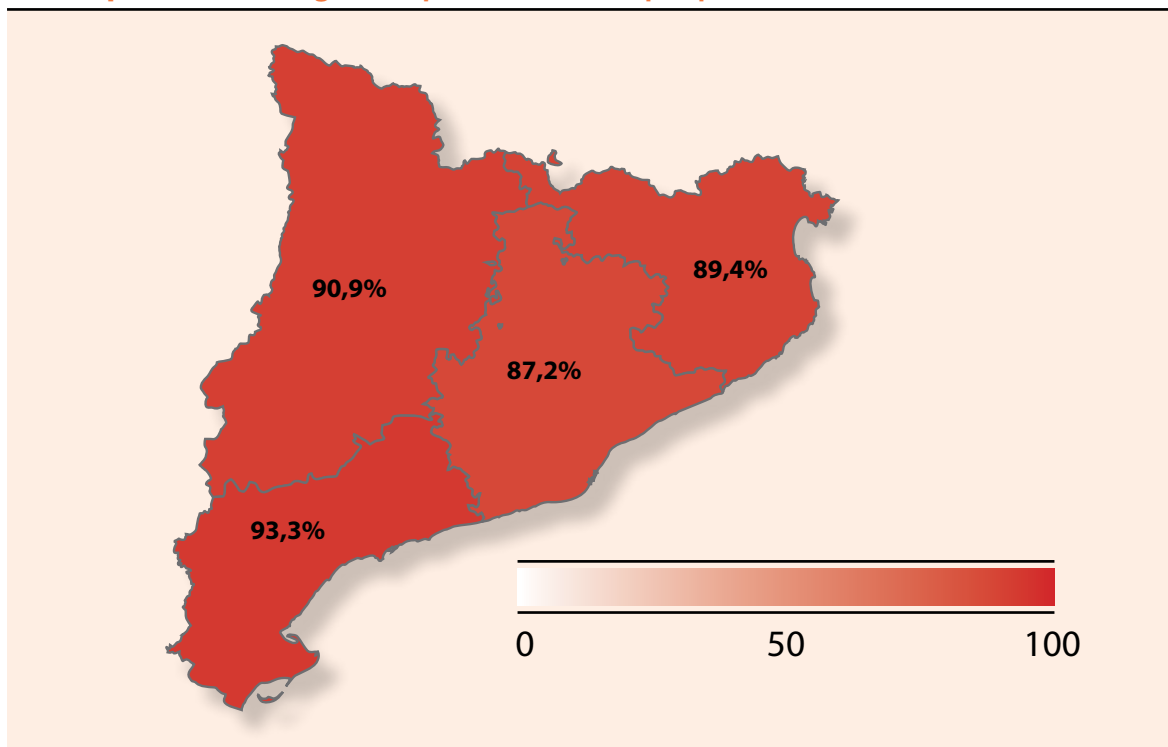


1.1.1. Demografia de les empreses familiars a Catalunya

En aquest apartat es presenta l'estimació del nombre d'empreses familiars i no familiars a escala tant de tot l'àmbit geogràfic català com de l'àmbit provincial. Cal assenyalar que en les estimacions s'han fet sempre servir criteris de prudència, raó per la qual pot haver-hi una certa infravaloració en el nombre real d'empreses que són familiars. A més a més, també cal recordar que aquest estudi s'ha circumscrit únicament a les societats anònimes i les societats de responsabilitat limitada, tot exclouent del seu camp d'anàlisi les empreses que, entre d'altres, es presenten en forma de persona física.

Els resultats obtinguts permeten afirmar que les empreses familiars representen el 88,3% de les empreses analitzades a Catalunya, i que presenta la distribució per províncies que recull el mapa 2.

● **Mapa 2. Percentatge d'empreses familiars per províncies (2015)**



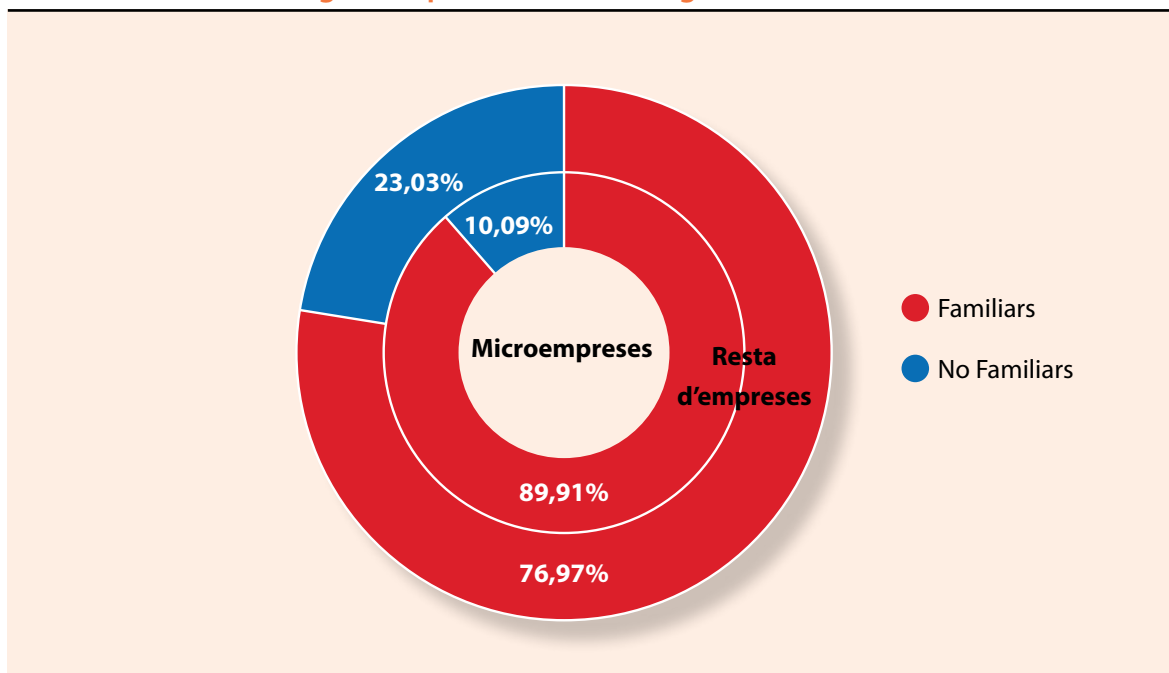
Els valors per províncies oscil·len entre el 87,2% de la província de Barcelona i el 93,3% de la província de Tarragona, però tots els valors són molt propers entre sí, la qual cosa confirma la gran importància que l'empresa familiar té a tot el territori català. Però, tot i així, cal fer especial èmfasi en l'elevat pes que la província de Barcelona té en el territori català, pel fet d'agrupar gairebé el 80% de tota la indústria catalana. Per aquesta raó, al llarg d'aquest estudi podrem observar que la mitjana del territori català sempre serà més propera al resultat obtingut a la província de Barcelona que no als resultats de la resta de províncies. La taula 1 mostra amb major detall la distribució d'empreses familiars i no familiars per província partint dels resultats obtinguts a la mostra amb què es basa aquest estudi.

● **Taula 1. Distribució d'empreses familiars i no familiars per províncies**

	Empreses familiars	Empreses no familiars	Totes	% empreses familiars
Barcelona	152.768	22.498	175.266	87,2%
Girona	20.483	2.438	22.921	89,4%
Lleida	11.321	1.132	12.453	90,9%
Tarragona	17.036	1.232	18.268	93,3%
Catalunya	202.062	26.846	228.908	88,3%

Per tal de conèixer millor el repartiment de les empreses familiars s'ha calculat el percentatge d'empreses familiars segons la seva mida, tot prenent la facturació com l'indicador de la mida de l'empresa (podríem haver considerat també el nombre d'empleats com a indicador i els resultats serien molt similars). El gràfic 1, mostra la distribució de les microempreses (el disc interior) i de la resta d'empreses (el disc exterior) segons si les empreses són familiars o no familiars.

● **Gràfic 1. Percentatge d'empreses familiars segons la mida**

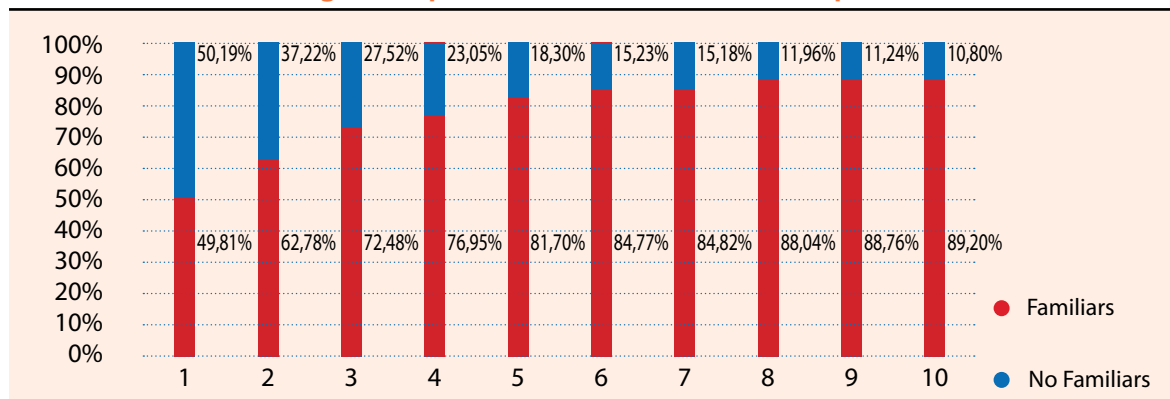


La primera dada que destaca és una major presència de l'empresa familiar tant a les microempreses com a la resta d'empreses. Tot i així, la proporció de l'empresa familiar és més gran en el cas de les microempreses, de tal manera que la diferència entre el percentatge d'empreses familiars en el cas de microempreses i en la resta d'empreses és de gairebé 13 punts percentuals.

Tot aprofundint en el repartiment de les empreses "familiars" i "no familiars", el gràfic 2 mostra com el percentatge d'empresa familiar canvia a mesura que augmenta la mida de les empreses. Per a realitzar aquest gràfic s'han calculat decils, és a dir, la facturació de les empreses ha estat ordenada de major a menor i després s'han dividit en deu parts iguals. Els decils apareixen ordenats de més (decil 1) a menys (decil 10) facturació.

En aquest gràfic s'observa com la proporció d'empresa familiar augmenta a mesura que disminueix la facturació, en altres paraules, el percentatge d'empreses no familiars augmenta a mesura que augmenta la mida de l'empresa. Tot i això, en el tram 1, en el qual trobem les empreses de major mida, destaca el fet que hi ha gairebé la mateixa proporció d'empresa familiar que de no familiar. Ara bé, observem com a mesura que disminueix la mida de les empreses familiars, augmenta també la proporció d'empreses familiars fins a situar-se en el 89,20% a l'últim tram. Per tant, hi ha una forta presència d'empresa familiar que es gairebé majoritària en tots els trams, excepte en el primer, que mostra una distribució atípica, fruit de l'acumulació d'algunes de les empreses catalanes més grans i no familiars en aquest decil.

● **Gràfic 2. Percentatge d'empreses familiars i no familiars per decils (facturació)**

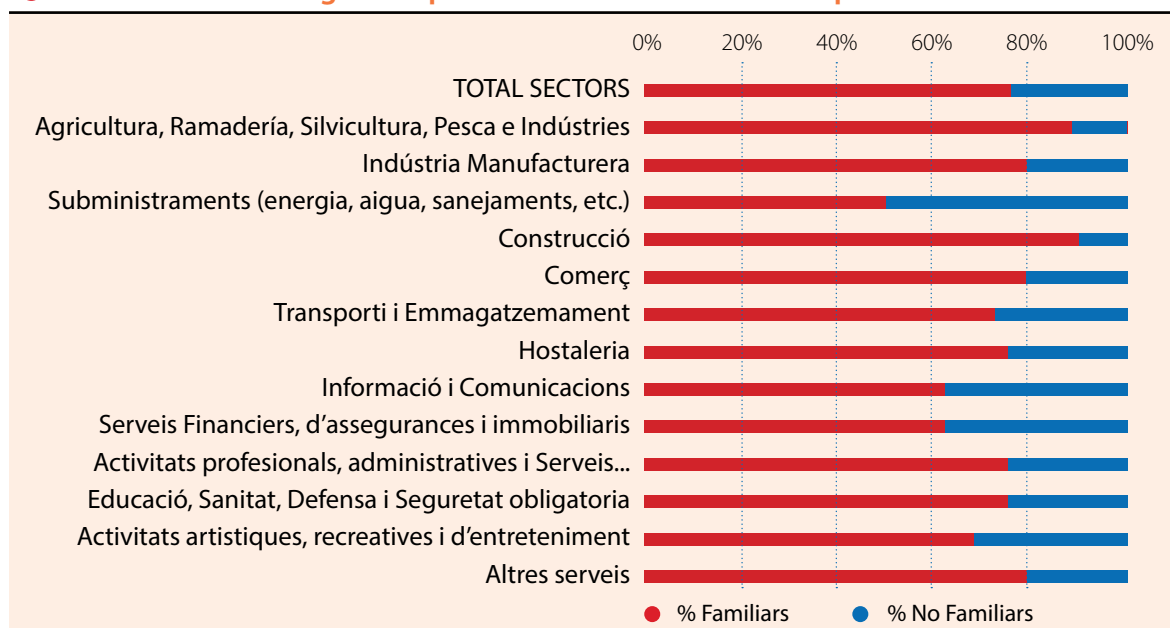


Per acabar d'analitzar la distribució de l'empresa familiar, el gràfic 3 mostra la distribució de les empreses familiars per sectors. El primer que s'observa en aquest gràfic és l'existència d'una certa disparitat en la presència de l'empresa familiar i no familiar entre els diferents sectors.

Tot i així, hi ha un clar domini de l'empresa familiar a la majoria de sectors, llevat del sector de subministraments, en el qual només un 48,43% són empreses familiars, fet que podem relacionar amb l'acumulació d'algunes de les majors empreses no familiars en uns sectors que, amb fortes economies d'escala, condicionen les empreses a tenir una gran dimensió per aprofitar-les.

Els sectors amb major presència de l'empresa familiar són la construcció i l'agricultura, la ramaderia, la silvicultura, la pesca i les indústries extractives, sectors tots dos en què la presència de l'empresa familiar és lleugerament superior al 87%. Seguidament, trobem altres sectors com són la indústria manufacturera i els altres serveis, els quals registren una presència de prop del 80% i el 81%, respectivament, d'empresa familiar.

● **Gràfic 3. Percentatge d'empreses familiars i no familiars per sectors**



Per contra, els sectors en què hi ha una menor presència d'empresa familiar (sense tenir en compte el cas del sector dels subministraments, que ja hem comentat) són el de la informació i les comunicacions així com el dels serveis financers, assegurances i immobiliaris, tots ells amb una presència de l'empresa familiar de poc més del 63%.

Així, a la vista d'aquestes dades es podria afirmar que la presència d'empresa familiar es més gran en aquells sectors més tradicionals, i, en canvi, la seva presència és menor en aquells altres sectors relacionats amb alguns serveis.

1.1.2. Aportació econòmica de les empreses familiars

Després d'haver analitzat la distribució de l'empresa familiar, hi ha un altre concepte interessant d'analitzar a fi de determinar el pes que les empreses familiars tenen a l'economia catalana i aquest concepte és l'aportació econòmica que fan les empreses familiars.

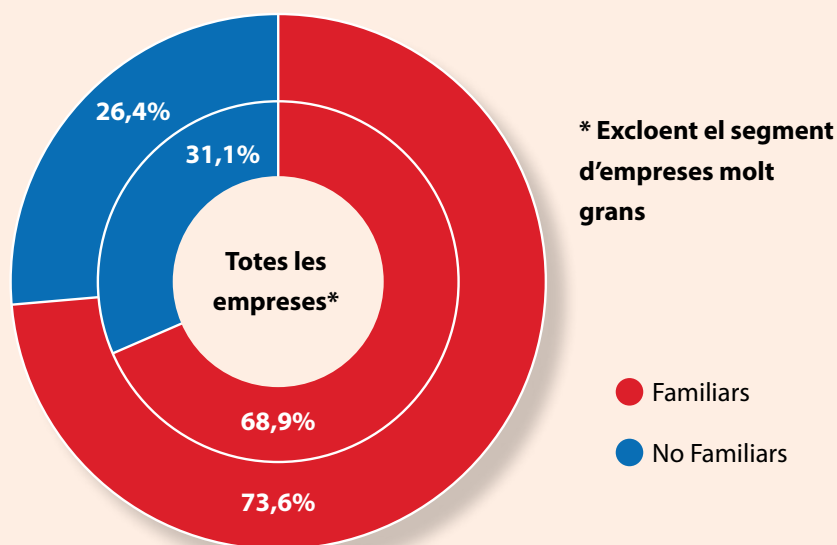
A partir de les dades de SABI ha estat possible calcular el pes de les empreses familiars en el valor afegit brut (VAB) i l'ocupació generada en el seu segment de magnitud. El VAB mesura el valor econòmic generat per les empreses i s'obté com el saldo del compte de producció a través de la diferència que hi ha entre la producció de béns i serveis, i el consum intermedi. Per tant, es tracta d'una mesura de referència a l'hora de calcular el producte interior brut (PIB). Totes les dades que han estat utilitzades són relatives a l'any 2014.

El resultat global per a Catalunya indica que **el VAB de les empreses familiars representa el 68,9% del VAB generat pel conjunt de les SA i SL a Catalunya el 2014**. Tal com ja s'ha esmentat, en el resultat s'inclouen només les empreses que tenen forma jurídica de SA i SL, de manera que la resta d'empreses han quedat fora d'aquest càlcul. També cal tenir present que aquesta estimació del VAB empresarial no té en compte tampoc l'economia submergida.

Una anàlisi en detall de l'aportació que les empreses familiars i no familiars fan al VAB mostra que hi ha una gran influència de les empreses de mida més gran. Per aquest motiu, hem dut a terme una estimació idèntica a l'anterior, però en la qual hem eliminat de la població les 100 empreses més grans per facturació, independentment de si eren familiars o no, i només pel fet de considerar-les casos atípics.

Aquestes empreses representen només un 0,4% del total de les empreses analitzades, però, tanmateix, concentren una gran proporció de la facturació global. Així, com mostra el gràfic 4, si excloem aquestes 100 empreses (el disc exterior), el VAB aportat per les empreses familiars és del 73,6%; mentre que si no les excloem (el disc interior) la proporció de l'empresa familiar es redueix fins a un 68,9%.

● **Gràfic 4. Valor afegit brut (VAB) aportat per l'empresa familiar**



La menor aportació que les empreses familiars fan al VAB en comparació amb el pes que tenen en nombre, s'explica fonamentalment perquè el seu pes és menor en el tram de les empreses grans, les quals són les empreses que més aporten al VAB privat. En concret, les empreses familiars amb menys de 10 treballadors i menys de 2 milions de facturació (microempreses) són responsables del 86,7% del VAB privat produït pel conjunt d'empreses d'aquesta mida, mentre que les empreses familiars amb més de 10 treballadors o més de 2 milions de euros de facturació anual són les responsables de prop d'un 51% del VAB que genera el conjunt d'empreses d'aquesta mida.

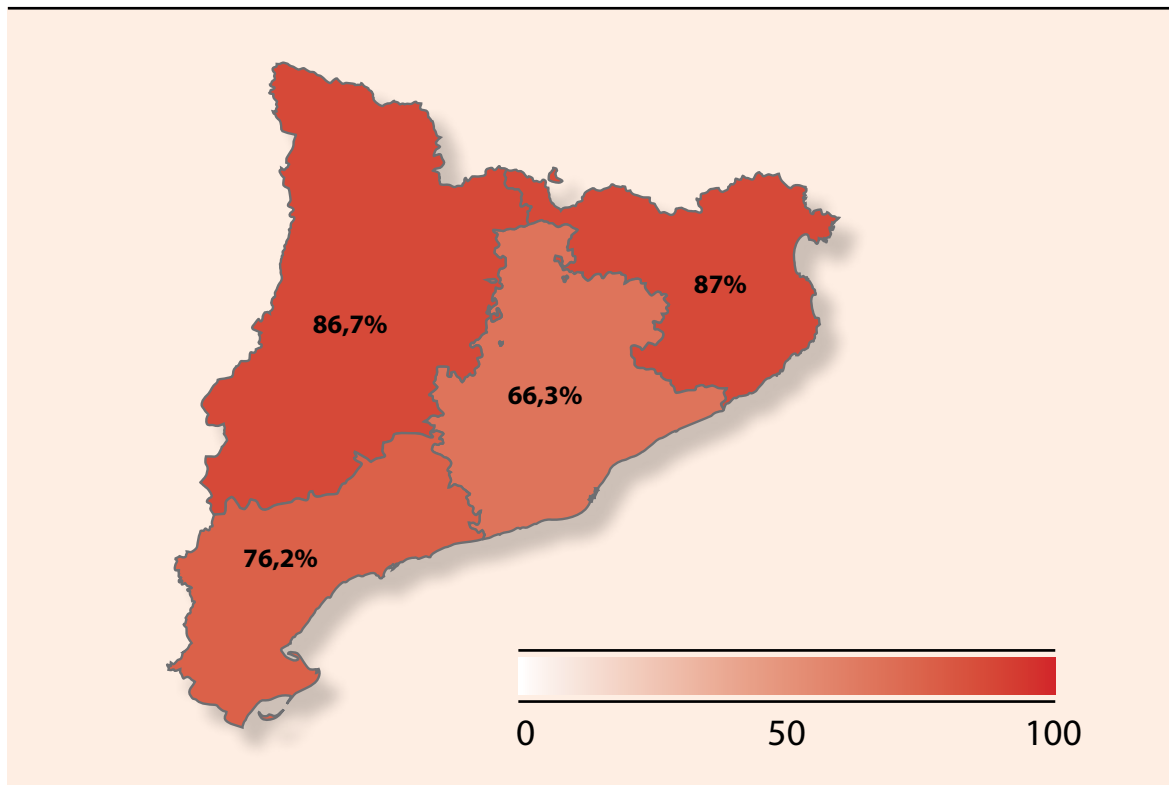
● **Taula 2. Valor afegit brut (VAB) aportat per empreses familiars i no familiars per províncies**

	VAB Total emp. fam.	VAB Total emp. no fam.	VAB Total	% VAB emp. fam.
Barcelona	59.315.746	30.135.205	89.450.951	66,3%
Girona	5.940.521	891.536	6.832.057	87,0%
Lleida	3.053.545	468.340	3.521.884	86,7%
Tarragona	4.981.120	1.554.929	6.536.049	76,2%
Catalunya	72.701.709	32.766.797	105.468.506	68,9%

El mapa 3 recull aquesta mateixa estimació per a les diferents províncies de Catalunya, i la taula 2 aporta un major detall. La primera dada que destaca és la disparitat que hi ha entre les diferents províncies catala-

nes: Lleida i Girona són les dues províncies amb major presència d'empresa familiar –totes dues amb una proporció de VAB aportat per l'empresa familiar superior al 85%– seguides de Tarragona on la proporció de VAB generat per l'empresa familiar és del 76,2%.

● Mapa 3. Valor afegit brut (VAB) de l'empresa familiar 2014



A la província de Barcelona, en canvi, l'aportació al VAB de l'empresa familiar té un menor pes i és inferior al 70%. Que sigui així es deu a l'efecte de "capitalitat" i l'atracció que exerceix sobre les grans empreses com, per exemple, les del sector de l'automoció i la construcció, que tenen fortes economies d'escala que requereixen dimensió.

1.1.3. Aportació de les empreses familiars a l'ocupació

Respecte a l'ocupació, el resultat global per a Catalunya mostra que **l'ocupació generada per les empreses familiars representa el 75,8% del total generat pel conjunt de les SA i SL a Catalunya l'any 2014.** En aquest cas, igual que havia passat amb el VAB, cal tenir present que les empreses amb una forma jurídica diferent a les SA i les SL han quedat fora del nostre càlcul.

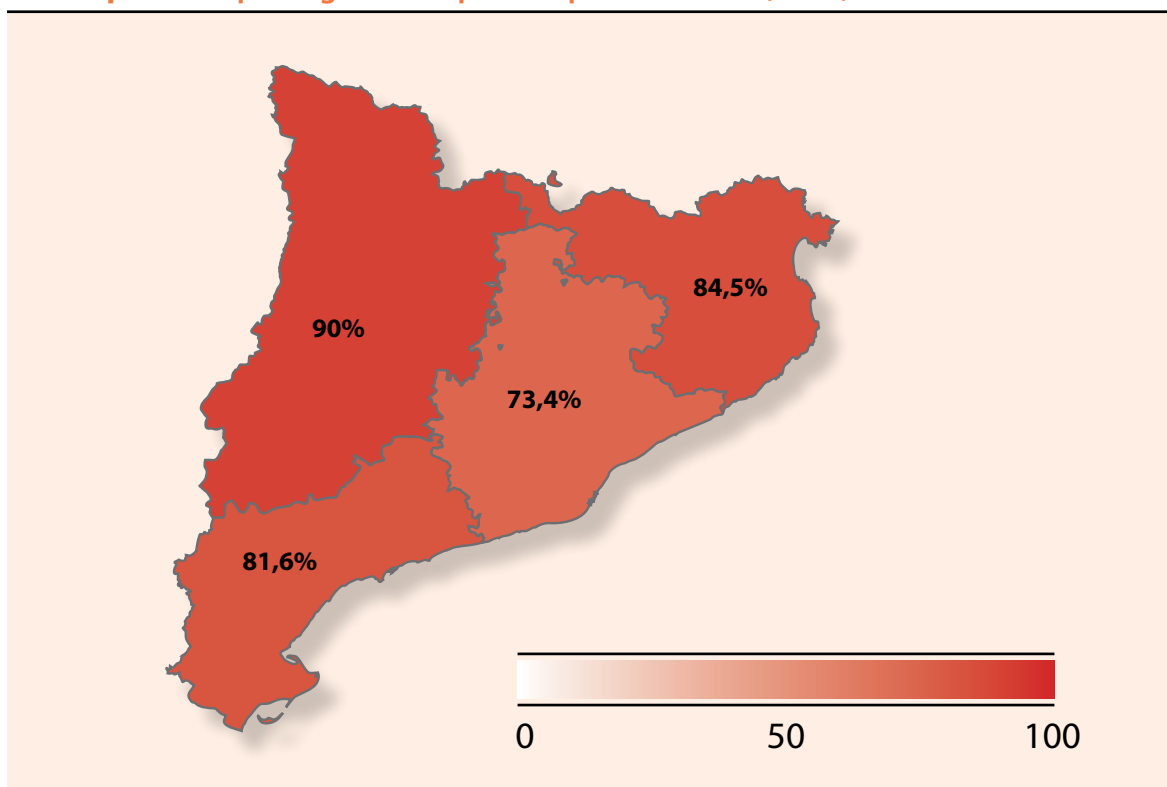
Si es compara aquest resultat amb l'obtingut en el cas del VAB és fàcil observar que el pes de les empreses familiars en termes d'ocupació és superior al que tenen en termes de VAB, arreu de Catalunya menys a Girona. Aquest fet permet visualitzar com les empreses familiars tenen una major importància en la seva condició de generadores d'ocupació. El mapa 4 i la taula 3 recullen el percentatge de l'ocupació generada per les empreses familiars a les diferents províncies catalanes.

● **Taula 3. Ocupació generada per empreses familiars i no familiars per províncies**

	Ocupació total emp. fam.	Ocupació total emp. no fam.	Ocupació Total	% emp. fam.
Barcelona	1.248.317	452.203	1.700.520	73,4%
Girona	164.860	30.144	195.004	84,5%
Lleida	88.049	9.778	97.827	90,0%
Tarragona	108.325	24.485	132.811	81,6%
Catalunya	1.612.910	514.013	2.126.923	75,8%

En el mapa 4 continua present un patró molt similar a l'observat en el mapa 3, pel cas del VAB. Tot i així, a les províncies, amb l'excepció de la de Girona, l'empresa familiar té una major importància en la generació d'ocupació comparada amb l'aportació que fa al VAB.

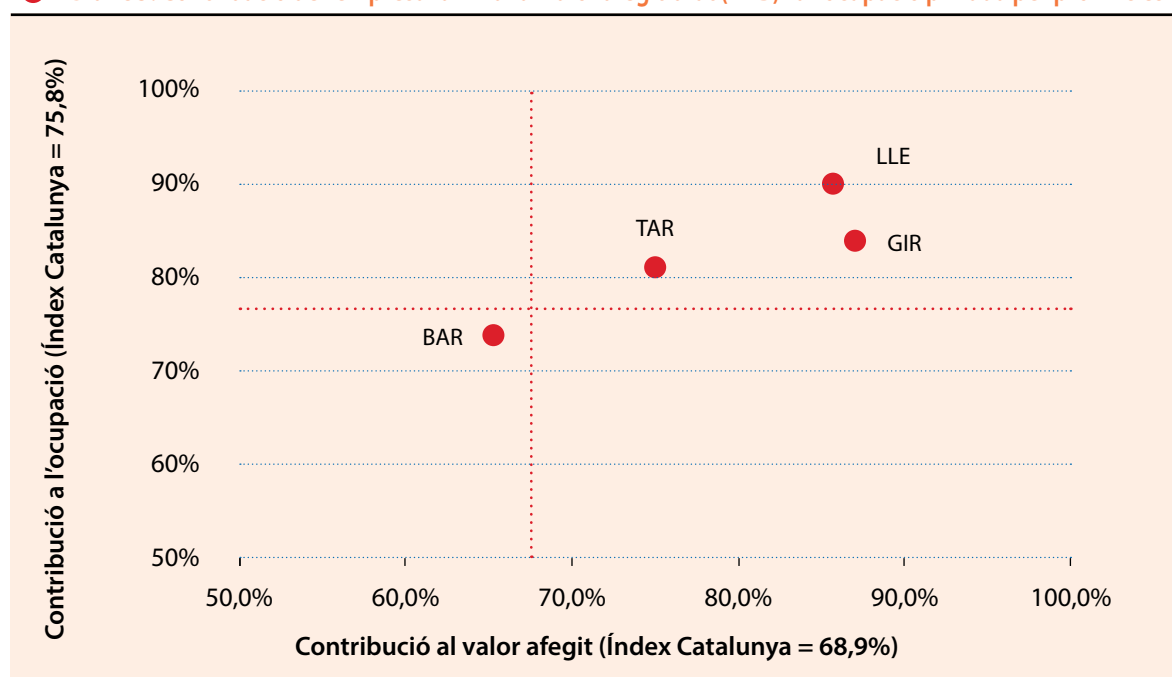
● **Mapa 4. Ocupació generada per l'empresa familiar (2014)**



Destaca novament Lleida com la província en què l'empresa familiar té una major importància en la generació d'ocupació, amb un 90% de l'ocupació total generada per aquesta tipologia d'empreses. A continuació se situen les províncies de Girona i Tarragona, en les quals l'empresa familiar genera, respectivament, el 84,5% i el 81,6% de l'ocupació.

El gràfic 5 posa en relació la contribució que a les diferents províncies catalanes fan les empreses familiars al VAB privat i a l'ocupació privada, amb la mitjana del territori català (representada per les línies discontinuïes de color vermell). Tal com mostra el gràfic, els valors provincials se separen en dos quadrants. Al de la part inferior de l'esquerra, hi ha la província de Barcelona, la qual aporta el 80% del nombre d'empreses i influeix molt en la mitjana catalana, però, en canvi, presenta una menor contribució de les empreses familiars tant al VAB com a l'ocupació respecte a la mitjana del territori català. En el quadrant de la part superior de la dreta, es posicionen les províncies de Tarragona, Girona i Lleida, en les quals l'empresa familiar té una gran importància pel fet de generar una contribució tant en ocupació com en VAB molt superior a la mitjana catalana (amb valors per sobre del 70%, i en aquest sentit destaquen les províncies de Girona i Lleida amb valors superiors al 80%).

● **Gràfic 5. Contribució de l'empresa familiar al Valor afegit brut (VAB) i a l'ocupació privada per províncies**



1.2. Anàlisi econòmica i financera de l'empresa familiar (2007-2014)

Les seccions anteriors han descrit les principals magnituds demogràfiques de les empreses familiars i no familiars a Catalunya, així com la seva participació tant a l'economia catalana en el seu conjunt com en les diferents províncies. Aquesta secció aprofundirà en les principals característiques econòmiques i financeres de les empreses familiars i de les que no són familiars, amb l'objectiu de conèixer com són aquestes variables a les dues tipologies d'empreses. Analitzarem també la seva evolució temporal durant els anys afectats per la darrera crisi econòmica i, de manera especial, el període 2007-2014.

L'objectiu d'aquest capítol no és presentar una anàlisi extensa que abasti fins el més mínim detall de l'àmpli conjunt de variables econòmiques i financeres, sinó oferir informació rellevant i concisa, que permeti comprendre algunes de les diferències més notòries que hi ha entre l'empresa familiar i no familiar en relació a magnituds com són l'activitat, el creixement, l'ocupació, la rendibilitat econòmica, la rendibilitat financera i l'endeutament.

Amb això, l'anàlisi d'aquest capítol no només pretén mostrar una fotografia actual de les magnituds econòmiques i financeres, sinó també una comparació temporal, atesa la singular situació econòmica que ha estat viscuda els darrers anys. Per aquest motiu, 2007 ha estat fixat com l'any d'inici, l'any anterior a l'esclat de l'actual crisi econòmica. Així, les dades faran referència al període 2007-2014.

En aquest apartat, i a diferència de l'anterior en què s'hi analitzaven totes les dades de la mostra, només han estat analitzades aquelles empreses que han sobreviscut durant el període 2007-2014, i en conseqüència totes les empreses que van ser constituïdes a partir de 2007 i totes les que es van extingir abans de 2014 han estat eliminades, ja que altrament no es seria possible disposar de dades comparables entre 2007 i 2014. Aquest procés de filtrat, ens ha permès obtenir una mostra de 16.970 empreses. La taula 4 ens mostra els principals resultats de dos indicadors bàsics de l'activitat de les empreses: els ingressos d'explotació (facturació) i el nombre de treballadors.

● **Taula 4. Ingressos d'explotació i treballadors (empreses familiars i no familiars)**

	2007	2007	2007	2014	2014	2014	% Var.	% Var.	% Var.
	EF	ENF	TOTES	EF	ENF	TOTAL	EF	ENF	TOTAL
Ingressos									
d'explotació*	119.775	100.524	220.299	118.700	97.759	216.459	-0,90%	-2,75%	-1,74%
Treballadors**	512	381	893	494	367	860	-3,64%	-3,78%	-3,70%
	*Milions d'euros			**Milers de treballadors					

D'entrada s'observa com les empreses familiars generen un major volum d'ingressos d'explotació comparades amb les empreses no familiars, un fet lògic atès el pes molt més gran que té l'empresa familiar tal i com s'ha assenyalat els apartats anteriors. Tot seguit, s'observa que els ingressos d'explotació han sofert disminucions en el període analitzat tant en el cas de les empreses familiars (-0,90%) com en el de les no familiars (-2,75%). Tot i així, la disminució d'ingressos ha estat molt més gran en el cas de les empreses no familiars.

La situació en el cas de l'ocupació és molt similar: les empreses familiars tenen un major nombre de treballadors que les no familiars. A més a més, totes dues tipologies d'empresa han registrat disminucions en el nombre de treballadors. En aquest cas la disminució ha estat més gran en les empreses no familiars (-3,78%) que en les familiars (-3,64)%. Per tant, la destrucció d'ocupació ha estat menor en les empreses familiars que en les no familiars.

1.2.1. Indicadors d'activitat

Per poder continuar analitzant els indicadors d'activitat hem deixat fora del nostre camp d'anàlisi les microempreses i totes aquelles empreses que presentaven absència de dades en alguna de les variables analitzades en aquesta apartat. A més a més, també totes les empreses amb fons propis negatius, pel fet

de ser considerades valors atípics, han estat eliminades de la mateixa manera que també s'han exclòs totes aquelles empreses que presentaven resultats atípics extrems en alguna de les variables analitzades. Tot aquest procés de filtració i depuració, ens ha permès obtenir una mostra de 12.080 empreses.

La taula 5, mostra la suma dels ingressos d'explotació (en milions d'euros) i l'ocupació total (en milers de treballadors) corresponents a les empreses familiars i no familiars de la mostra depurada d'empreses analitzades en aquesta secció. Les dues darreres files recullen la productivitat de tots dos grups d'empreses, mesurades com el quocient entre els ingressos totals i el nombre de treballadors, o dit d'una altra manera, les vendes per empleat (en milers d'euros).

● **Taula 5. Indicadors bàsics d'activitat (empreses familiars i no familiars). Base dades depurada**

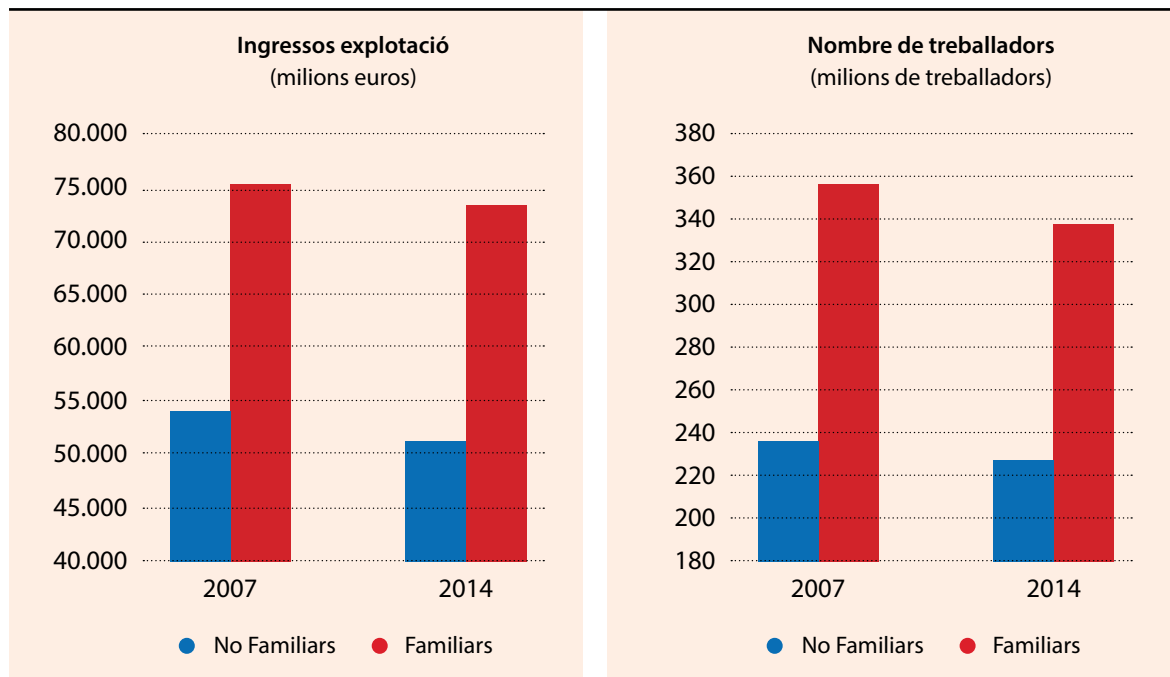
	2007	2007	2007	2014	2014	2014	% Var.	% Var.	% Var.
	EF	ENF	TOTES	EF	ENF	TOTAL	EF	ENF	TOTAL
Ingressos									
d'explotació*	75.662	54.259	129.921	72.618	50.660	123.279	-4,02%	-6,63%	- 5,11%
Treballadors**	355	236	591	338	227	565	-4,76%	-3,57%	- 4,29%
Productivitat¹									
agregada ***	213,2	230,2	220,0	214,8	222,8	218,1	0,78%	-3,18%	- 0,86%
Productivitat²									
mitjana ***	209,0	262,0	218,6	194,4	246,8	203,9	-6,98%	-5,82%	- 6,74%
*Milions d'euros **Milers de treballadors ***Productivitat mesurada en milers d'euros/treballador									

Es presenten dues formes de mesurar la productivitat. La primera és la productivitat agregada, que s'obté com el quocient de dividir les dades agregades del total d'ingressos d'explotació pel nombre total de treballadors. La segona és la productivitat mitjana, que s'obté fent la mitjana de la productivitat individual de cada empresa de la mostra. Finalment, les tres darreres columnes resumeixen la taxa d'increment de cada una de les variables entre els anys 2007 i 2014.

Tal com mostra el gràfic 6, tant les empreses familiars com les no familiars tenien, el 2014, nivells d'ingressos d'explotació i un nombre de treballadors lleugerament inferiors als que havien registrat el 2007.

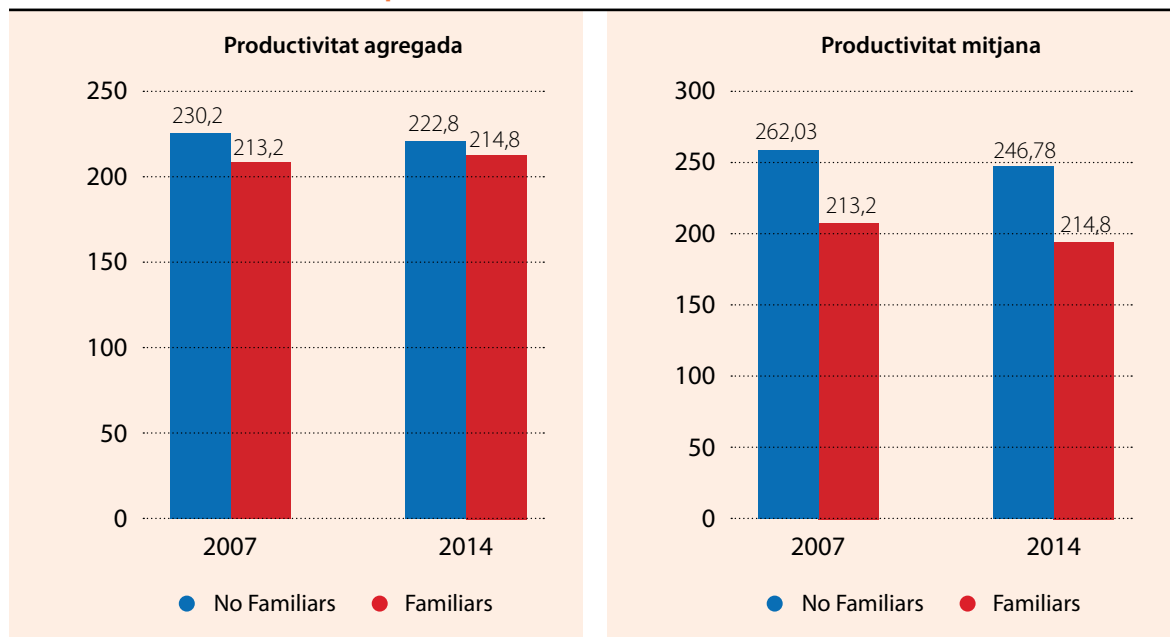
Per analitzar la relació entre ingressos i empleats, fem servir el càlcul de la productivitat. A la taula 5 i al gràfic 7 es veu com la productivitat és més gran en el cas de les empreses no familiars tant el 2007 com el 2014. Però a la taula 5 s'observa en l'indicador de productivitat agregada que les empreses familiars han millorat molt lleugerament la productivitat (un 0,78%) entre 2007 i 2014. Aquest fet és degut a un relatiu major ajustament de l'ocupació respecte a la pèrdua d'ingressos de les empreses familiars d'aquesta mostra depurada d'empreses. Les empreses no familiars, per contra, han vist com la seva productivitat disminueix un 3,18% en termes agregats.

● Gràfic 6. Evolució dels indicadors bàsics d'activitat



Per entendre millor què ha passat amb la productivitat, és bo analitzar, a més a més de l'agregada, la productivitat mitjana, perquè l'agregada es veu condicionada per les empreses que tenen una mida més gran, de manera que la productivitat de les petites empreses no queda ben reflectida. Per aquest motiu, s'ha dut a terme un segon mesurament de la productivitat, que com havíem assenyalat s'obté primer del quocient de dividir els ingressos d'explotació pel nombre de treballadors de cada empresa, és a dir, a través del càlcul de la productivitat de cada empresa i, en acabat, es passa a calcular la mitjana de totes aquestes productivitats.

● Gràfic 7. Evolució de la productivitat



La productivitat mitjana, així obtinguda, implica considerar per igual totes les empreses que integren la mostra, sigui quina sigui la seva mida. Si ens fixem en l'indicador de la productivitat mitjana, els resultats obtinguts en el cas de l'empresa familiar són pitjors. Aquest fet és atribuïble a una menor productivitat de les empreses familiars que tenen una mida menor. En contraposició, trobem el cas de les empreses no familiars, en les quals els resultats obtinguts són millors que els de l'anterior indicador de productivitat, la qual cosa deixa mig intuir que les empreses no familiars de mida menor assoleixen productivitats més altes que les empreses que tenen una mida molt més gran. Aquesta situació justifica una anàlisi de les productivitats segons la mida de les empreses, que es realitza a continuació.

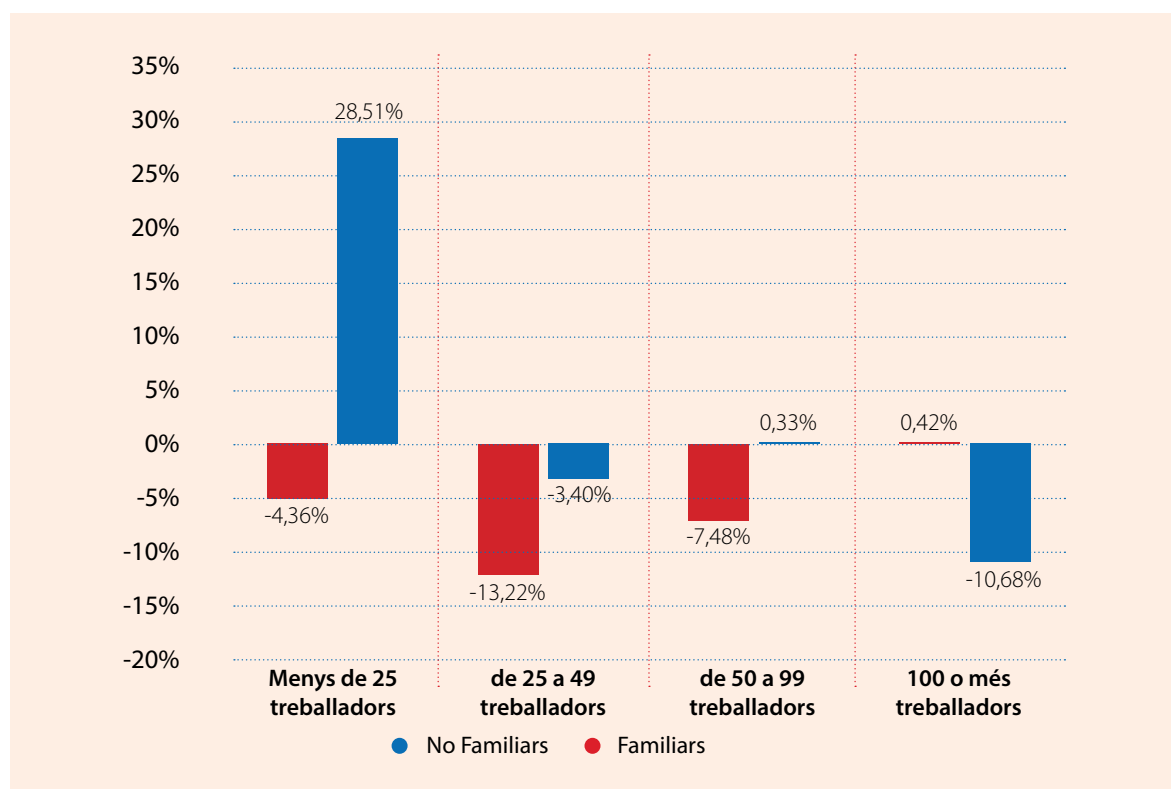
● **Taula 6. Evolució dels ingressos, l'ocupació i la productivitat. Grups constants referits al 2007**

	2007	2007	2007	2014	2014	2014
INGRESSOS (en milers €)	emp. familiars	emp. no familiars	Total	emp. familiars	emp. no familiars	TOTAL
Menys de 25	16.914.618	2.908.599	19.823.217	16.177.162	3.737.785	19.914.947
de 25 a 49	13.043.753	4.535.359	17.579.112	11.319.085	4.381.242	15.700.327
de 50 a 99	9.811.993	7.011.936	16.823.929	9.078.197	6.989.109	16.067.306
100 o més	35.891.746	39.802.942	75.694.688	36.043.631	35.552.339	71.595.970
Totes	75.662.110	54.258.836	129.920.946	72.618.075	50.660.475	123.278.550
	2007	2007	2007	2014	2014	2014
TREBALLADORS	familiars	no familiars	Total	familiars	no familiars	TOTAL
Menys de 25	87.014	10.664	97.678	90.114	16.404	106.518
de 25 a 49	75.028	19.292	94.320	65.975	19.729	85.704
de 50 a 99	46.810	26.981	73.791	43.556	26.797	70.353
100 o més	146.059	178.812	324.871	138.356	164.413	302.769
Totes	354.911	235.749	590.660	338.001	227.343	565.344
	2007	2007	2007	2014	2014	2014
PRODUCTIVITAT AGREGADA (milers € per treballador)	familiars	no familiars	Total	familiars	no familiars	TOTAL
Menys de 25	194,4	272,7	202,9	179,5	227,9	187,0
de 25 a 49	173,9	235,1	186,4	171,6	222,1	183,2
de 50 a 99	209,6	259,9	228,0	208,4	260,8	228,4
100 o més	245,7	222,6	233,0	260,5	216,2	236,5
Totes	213,2	230,2	220,0	214,8	222,8	218,1
	2007	2007	2007	2014	2014	2014
PRODUCTIVITAT MITJANA (milers € per treballador)	familiars	no familiars	Total	familiars	no familiars	TOTAL
Menys de 25	221,2	301,8	229,9	201,0	268,3	208,2
de 25 a 49	172,3	233,9	184,5	168,4	226,3	179,9
de 50 a 99	207,2	260,4	226,1	200,1	252,1	218,5
100 o més	212,4	228,4	220,8	217,8	229,7	224,1
Totes	209,0	262,0	218,6	194,4	246,8	203,9

La taula 6 permet comparar les dades relatives als ingressos, empleats i productivitat tot diferenciant quatre franges de mida de les empreses en funció del nombre de treballadors. Aquesta taula agrupa les empreses segons la mida que tenien el 2007, sense tenir en consideració els canvis de llinars de magnitud, per tal de mostrar una millor imatge de l'evolució de les empreses d'acord amb la seva mida inicial. A partir de les dades reproduïdes a la taula 5, es representen gràficament les variacions entre les dades de 2007 i les de 2014.

El gràfic 8 mostra l'evolució dels ingressos segons la dimensió i la tipologia de les diferents empreses. En aquest cas destaca un decreixement generalitzat dels ingressos entre 2007 i 2014, amb l'excepció del cas de la petita empresa no familiar, que experimenta de mitjana un creixement del 28,51% en els seus ingressos, i la gran empresa familiar, que és capaç de mantenir el nivell d'ingressos corresponent a 2007.

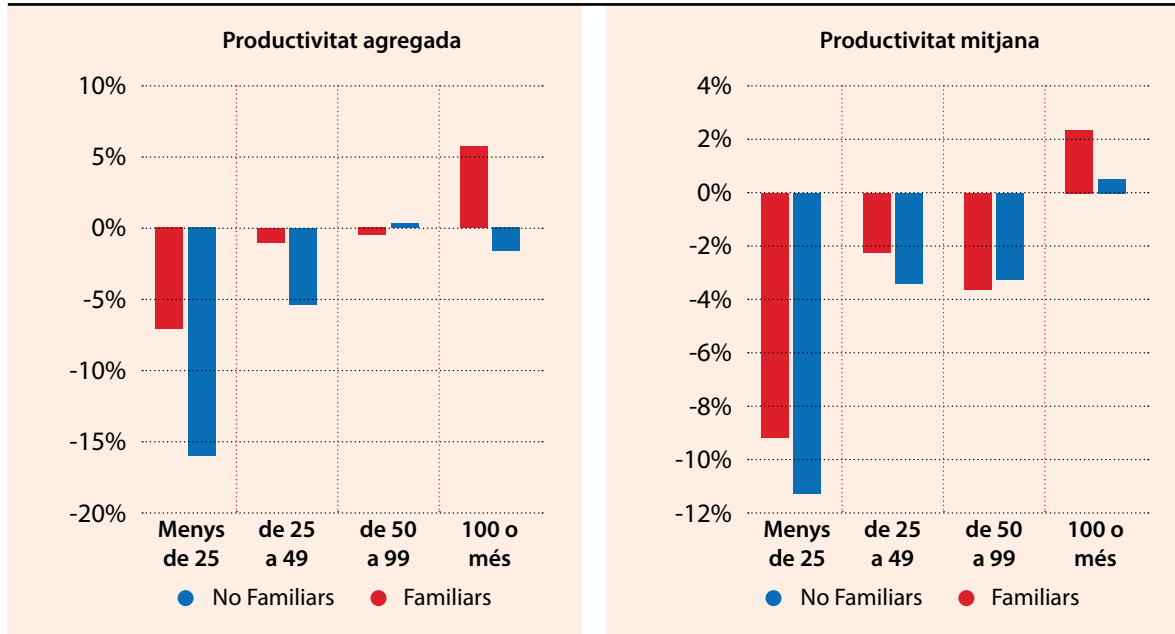
● **Gràfic 8. Creixement dels ingressos segons la dimensió (2007-2014). Grups constants 2007**



Per contra, els decreixements més grans vénen de l'empresa familiar mitjana (amb plantilles de 25 a 50 treballadors) i de la gran empresa no familiar (amb plantilles de més de 100 treballadors), totes dues amb decreixements en els seus ingressos superiors a un 10%.

Seguidament, a mesura que aprofundim en l'evolució de la productivitat segons la mida i la tipologia de l'empresa, observem (gràfic 9) una tendència molt similar en els dos indicadors de la productivitat, però, tanmateix, amb decreixements més marcats a l'indicador de la productivitat mitjana, la qual cosa indica, un cop més, un decreixement més gran en la productivitat de les petites empreses.

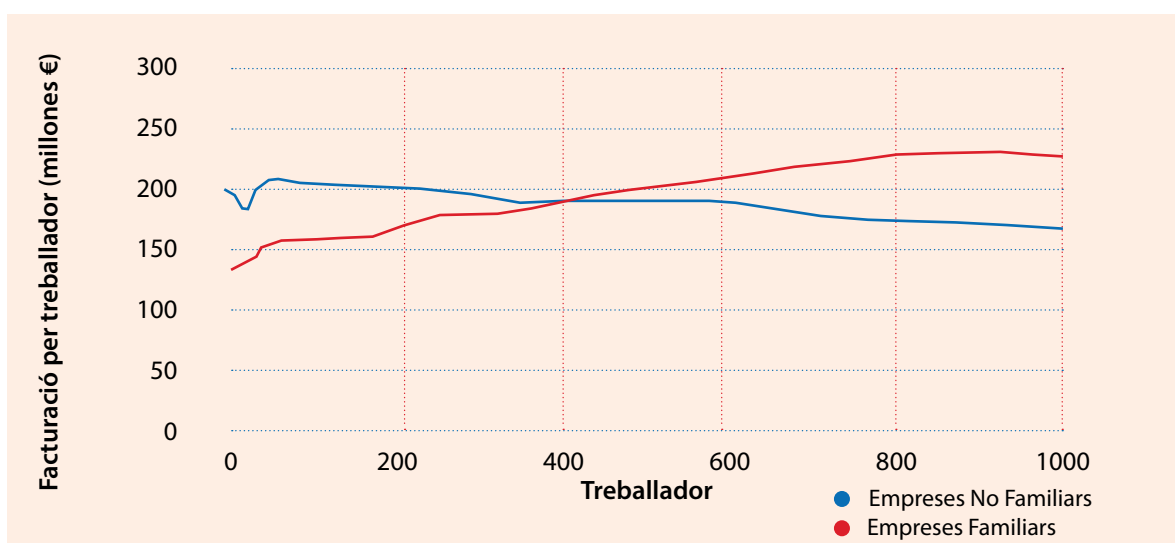
● **Gràfic 9. Evolució de la productivitat segons dimensió (2007-2014). Grups constants 2007**



Aquest fet, a banda de ser observable mitjançant la comparació dels dos indicadors de productivitat, es pot observar a través de qualsevol dels dos per separat. En efecte, les empreses de mida menor han sofert decreixements més grans de productivitat que no les empreses amb mides més grans. A més a més, un altre punt que cal esmentar és que les empreses familiars tenen decreixements menors de productivitat (llevat del tram d'empreses amb plantilles de 50 a 100 treballadors), i destaca sobretot el creixement que té aquest indicador en l'empresa familiar tant en termes de productivitat agregada com de productivitat mitjana.

En general, amb l'excepció de les grans empreses familiars, totes les productivitats han empitjorat. I si parem esment a la productivitat mitjana, ha passat una mica el mateix també en les grans empreses no familiars.

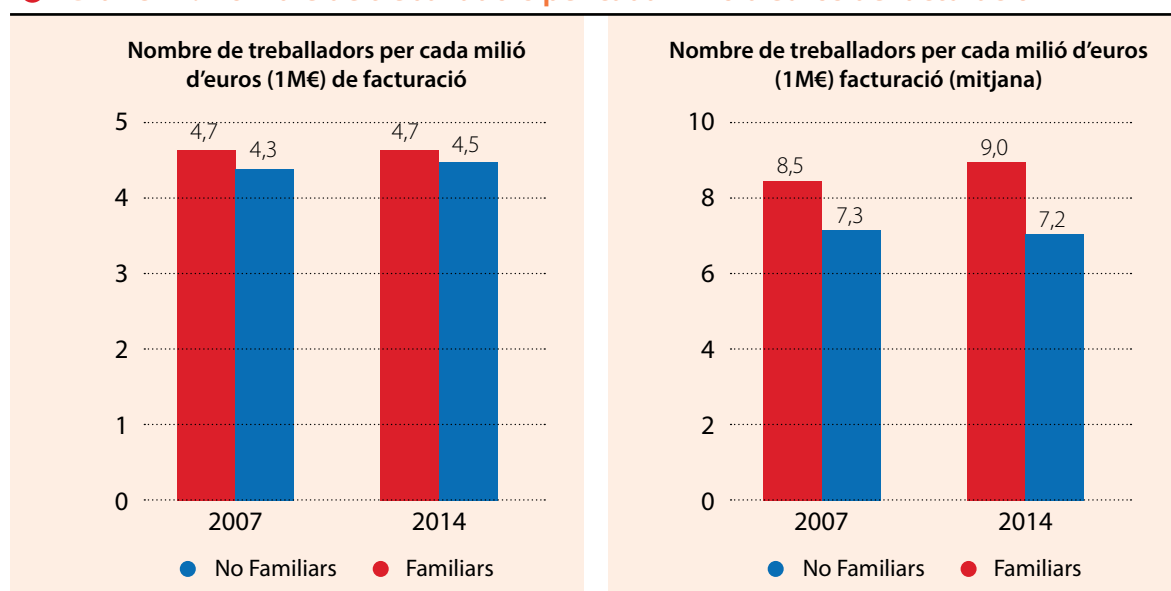
● **Gràfic 10. Productivitat de les empreses familiars i no familiars (2014)**



El gràfic 10 mostra la productivitat estimada de les empreses familiars i no familiars en funció de la seva mida (mesurada pel nombre de treballadors que té en plantilla). S'observa que en el cas de les empreses de mides petita i mitjana, les empreses de tipus no familiars assoleixen uns nivells més alts de productivitat; en canvi, a mesura que el nombre de treballadors augmenta, la diferència en la productivitat entre les dues tipologies d'empresa comença a reduir-se fins que, en el cas d'empreses d'una mida ja més significativa, les que demostren tenir una productivitat més gran són les de tipus familiar. També cal destacar que a les empreses familiars, la productivitat augmenta a mesura que ho fa la mida, mentre que a les empreses no familiars s'observa la relació inversa.

El gràfic 11 mostra el nombre d'empleats per cada milió d'euros facturats. Com en el cas de la productivitat distingim una mesura pel total agregat de la mostra, i una altra per la mitjana, per així poder observar amb major claredat l'efecte de les empreses de menor mida. Aquest gràfic mostra d'entrada que les empreses familiars generen més ocupació per a un mateix nivell de vendes en termes agregats (4,7 llocs de treball per milió d'euros facturats tant el 2007 com el 2014, mentre que les empreses no familiars van generar 4,3 llocs de treball per milió d'euros facturats el 2007, i 4,5 el 2014).

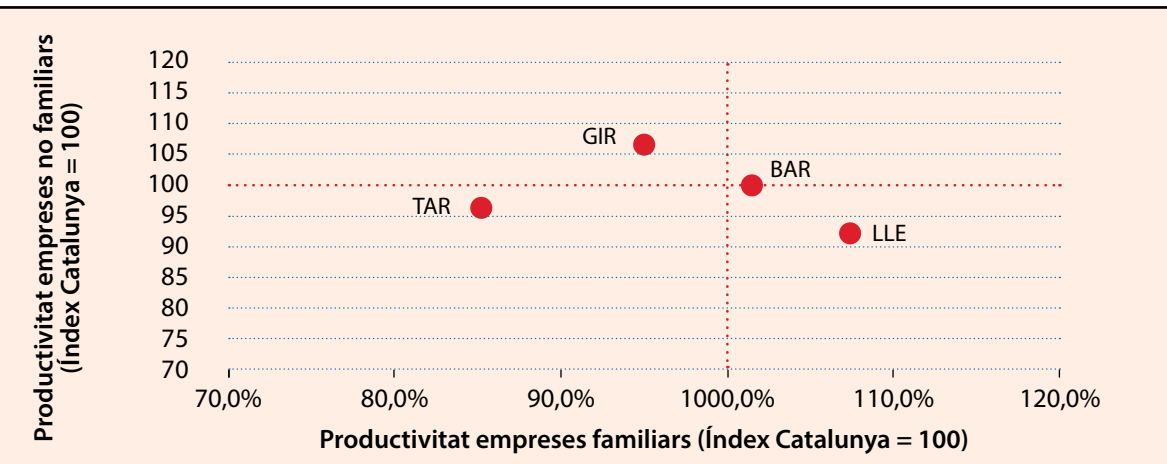
● **Gràfic 11. Nombre de treballadors per cada milió d'euros de facturació**



A més a més, en el gràfic que mostra la mitjana del nombre de treballadors per cada milió d'euros facturats pel total de les empreses s'observa que els valors augmenten respecte de les dades agregades, la qual cosa palesa novament que les empreses de mida menor són també molt més intensives en treball. També cal recalcar que es produeix un augment molt més gran de la diferència entre les empreses familiars i les no familiars en termes del nombre de treballadors per milió d'euros facturats, la qual cosa indica que les empreses familiars de mida menor són més intensives encara en treball que les empreses de tipus no familiar.

Però, continuem amb l'anàlisi de la productivitat. El gràfic 12 compara els nivells de productivitat agregada de les dues tipologies d'empresa a les diferents províncies catalanes amb la mitjana del territori català (en un índex Catalunya = 100).

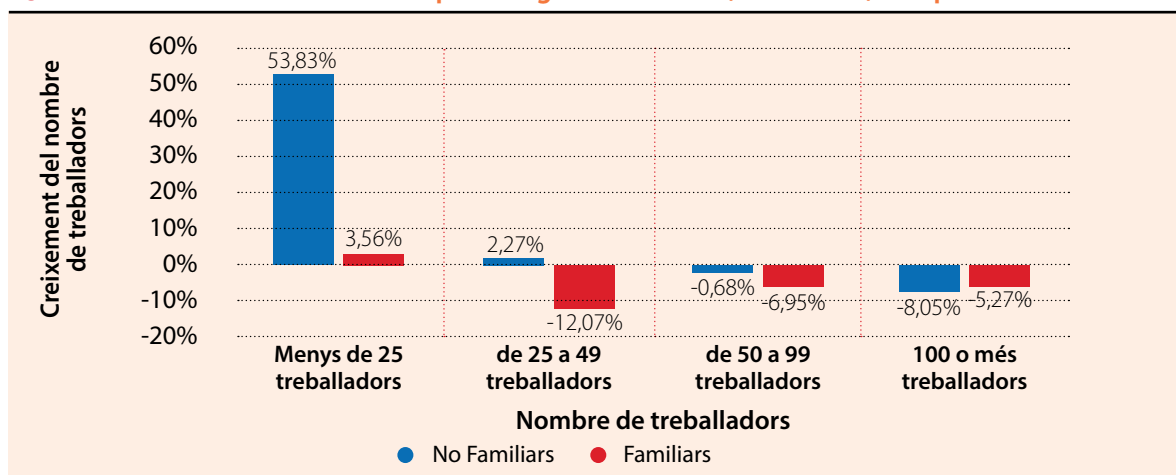
● Gràfic 12. Productivitat d'empreses familiars i no familiars per províncies



El gràfic presenta les quatre zones delimitades per la mitjana de la productivitat de l'empresa familiar i no familiar a Catalunya. Al quadrant superior de la part de la dreta Barcelona té una productivitat de l'empresa no familiar igual a la mitjana catalana, mentre que la productivitat de l'empresa familiar és lleugerament superior a la mitjana de Catalunya. A l'extrem oposat la província de Tarragona té una productivitat inferior a la mitjana catalana tant en les empreses familiars com en les no familiars. Al quadrant superior de l'esquerra Girona, província que es caracteritza perquè les empreses no familiars tenen una productivitat més alta que la mitjana del territori català, mentre les no familiars tenen una mitjana inferior. Finalment, Lleida, en contraposició a Girona, es caracteritza per tenir les empreses familiars més productives que la mitjana del territori, mentre que les empreses no familiars es troben per sota de la mitjana catalana en termes de productivitat.

El gràfic 13 mostra, amb dades de l'evolució de l'ocupació en els dos tipus d'empresa, que hi ha un comportament generalitzat de destrucció de llocs de treball, excepte en el cas de la petita empresa (amb menys de 25 treballadors), un tram en què les empreses de tipus no familiar han generat increments d'ocupació d'un 55,83%. Si bé les empreses familiars de mida petita han generat també increments en el nombre de treballadors, ha estat, però, de l'ordre d'un 3,56% uns valors molt menors comparats amb els assolits per l'empresa no familiar.

● Gràfic 13. Creixement de l'ocupació segons dimensió (2007-2014). Grups constants 2007

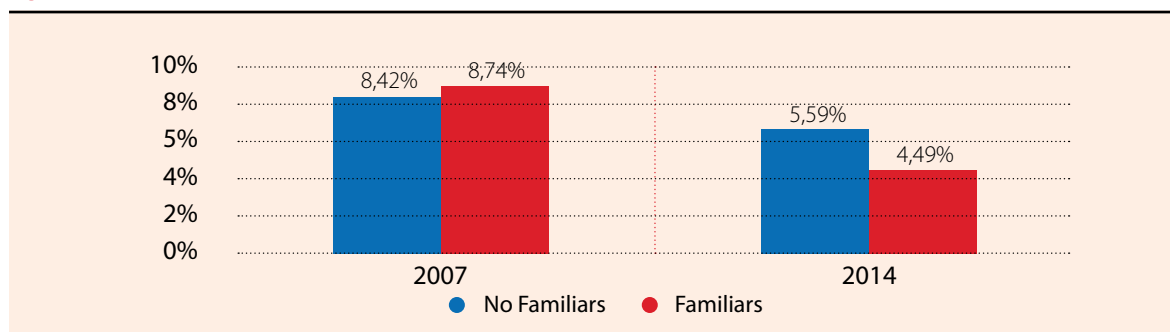


1.2.2. Rendibilitat i endeutament

Una vegada analitzats els aspectes més relacionats amb l'activitat empresarial, passem a descriure algunes qüestions lligades a la rendibilitat econòmica i financera de les empreses, així com al seu nivell d'endeutament.

La rendibilitat econòmica fa referència a la rendibilitat que les empreses obtenen a partir de les seves activitats d'explotació i es mesura com el quocient entre el benefici abans d'interessos i impostos, i els actius totals. Aquesta ràtio ha estat calculada en forma de mitjana per a totes les empreses vives tant en 2007 com en 2014.

● Gràfic 14. Rendibilitat econòmica

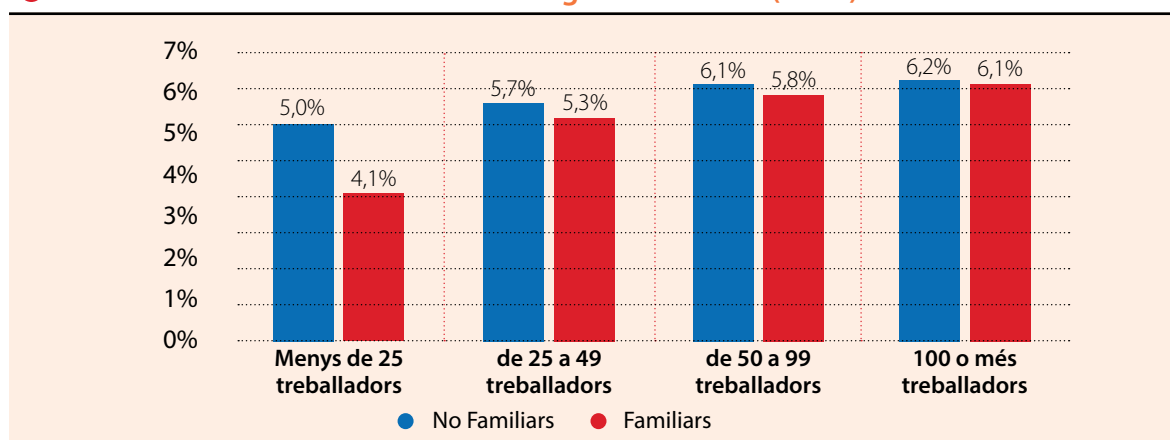


Com era d'esperar, la rendibilitat econòmica d'una i altra tipologia d'empresa ha minvat. La rendibilitat econòmica tant en l'empresa familiar com en la no familiar era més gran el 2007 que no el 2014. A més a més, tenien valors molt similars, tot i que la rendibilitat econòmica de l'empresa familiar era lleugerament superior el 2007.

Tot i així, les empreses familiars han vist com amb la crisi la seva rendibilitat disminuïa més del que ho feia en les no familiars fins a assolir una rendibilitat econòmica del 4,49%, mentre que les no familiars la rendibilitat arribava a ser d'un 5,59%, és a dir, més d'un punt percentual superior a la de les empreses familiars.

Si aprofundim una mica més en l'anàlisi de la rendibilitat econòmica s'observa (gràfic 15) que la rendibilitat el 2014 divergeix en funció de la mida de l'empresa, la qual es mesura pel nombre de treballadors. S'observa una relació creixent entre la mida i la rendibilitat tant en el cas de l'empresa familiar com en el de la no familiar. És a dir, com més gran és la dimensió de l'empresa, més gran és també la rendibilitat.

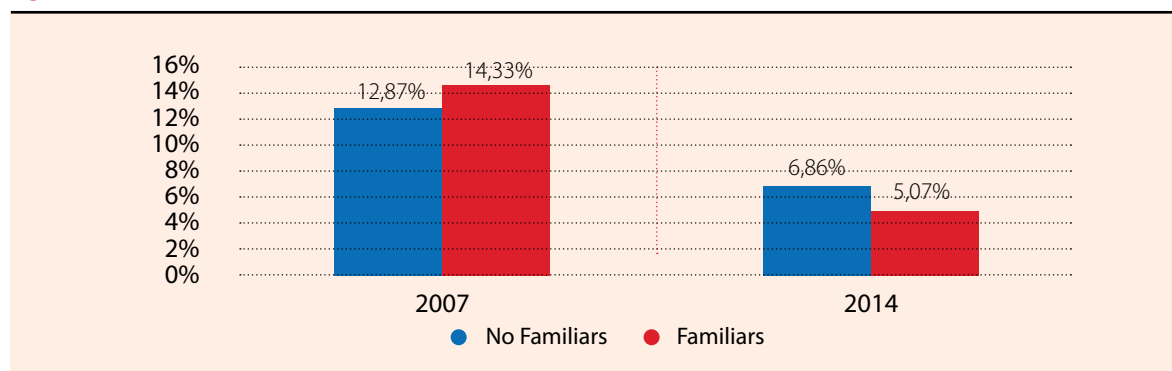
● Gràfic 15. Rendibilitat econòmica segons dimensió (2014)



A més a més, el gràfic 15 mostra també que les empreses no familiars obtenen rendibilitats econòmiques més grans en tots els trams. Tot i així, en les dues tipologies d'empresa s'observa una tendència a la convergència de la rendibilitat econòmica a mesura que la mida de l'empresa augmenta, i assoleix una diferència de 0,1 punts percentuals en el llindar dels 100 o més treballadors.

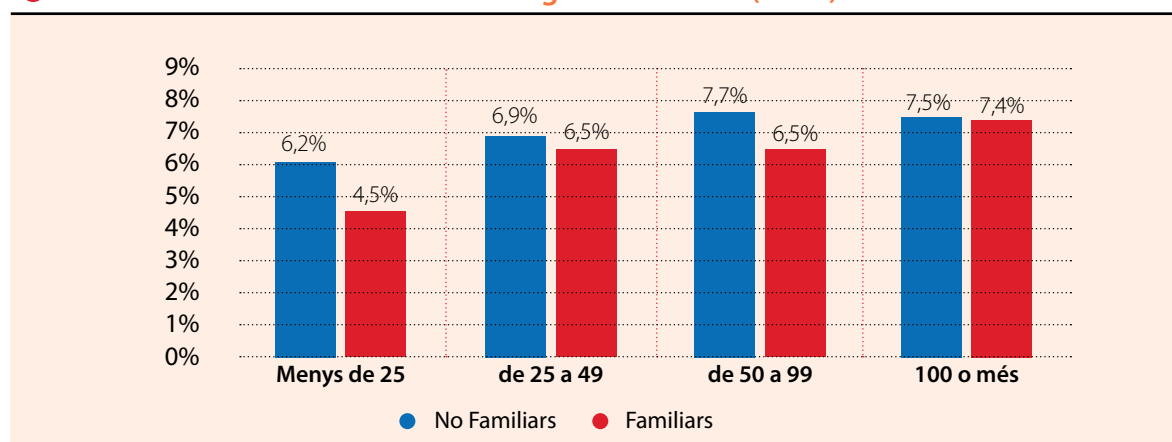
Per continuar l'anàlisi de les rendibilitats cal centrar-se ara en la rendibilitat financera, és a dir, en la rendibilitat que obtenen els propietaris i els accionistes, la qual es calcula a partir del quocient entre els resultats de l'exercici i els fons propis per a totes aquelles empreses vives tant el 2007 com el 2014. En aquest cas, podem observar uns resultats molt similars als que hem obtingut en l'anàlisi de la rendibilitat econòmica. S'observa un empitjorament de la rendibilitat financera tant en l'empresa familiar com en la no familiar entre 2007 i 2014, però, tot i així, l'empresa familiar pateix una major davallada el 2014 quan registra una rendibilitat financera inferior a l'obtinguda per l'empresa no familiar.

● Gràfic 16. Rendibilitat financera



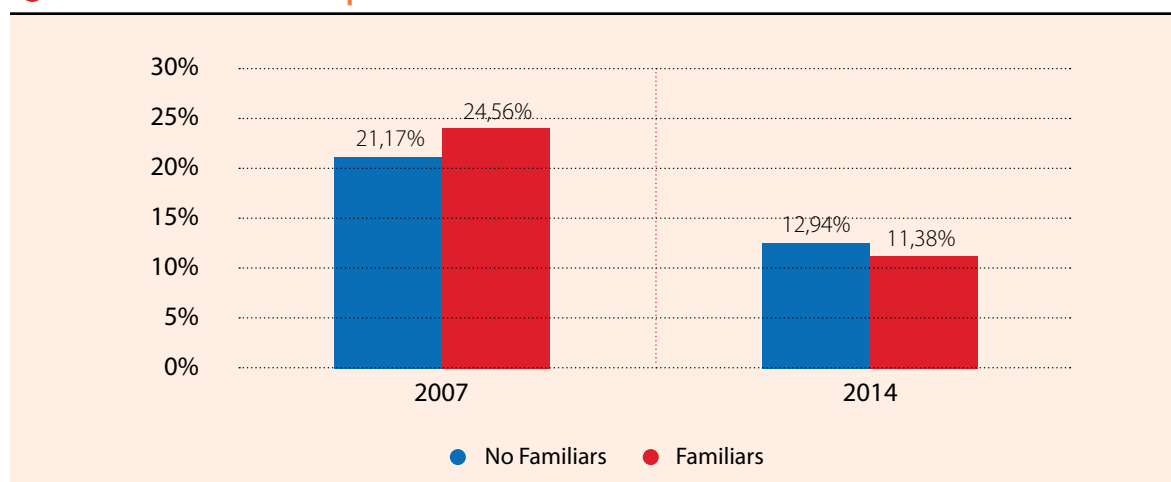
De la mateixa manera que en el cas anterior, procedirem ara a observar la rendibilitat financera de les empreses segons la seva mida el 2014. També es detecta un comportament molt similar al mostrat en la rendibilitat econòmica, amb una relació positiva entre el nombre de treballadors i la rendibilitat financera, a excepció de les empreses no familiars de mida mitjana (aquelles que tenen de 50 a 100 treballadors). A més a més, també s'observa una convergència entre la rendibilitat financera de les empreses familiars i no familiars a mesura que augmenta la mida de l'empresa.

● Gràfic 17. Rendibilitat financera segons dimensió (2014)



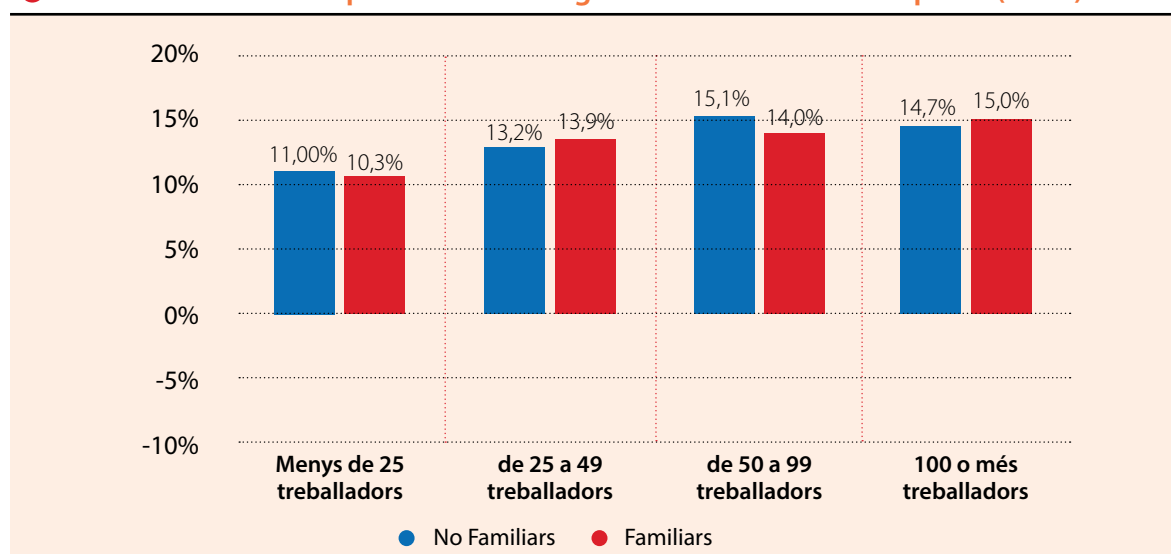
Una mesura complementària a la rendibilitat financera és el *cash-flow* per accionista. Aquest indicador ha estat calculat com el quocient entre l'EBITDA, menys despeses financeres, i els impostos, és a dir, entre els beneficis nets, més amortitzacions i deprecacions, i els fons propis de l'empresa. A aquesta ràtio, tal i com ho mostra el gràfic 18, té un comportament molt similar al de la rendibilitat financera. En aquest indicador s'observa amb claredat novament l'efecte de la crisi: el *cash-flow* és molt menor durant el 2014 i se situa gairebé a la meitat del registrat el 2007 tant a l'empresa familiar com a la no familiar. A més a més, també s'observa que, de la mateixa manera que passava amb la rendibilitat financera, les empreses familiars registren en aquest indicador una davallada més gran que les de tipus no familiar.

● **Gràfic 18. *Cash-flow* per accionista**



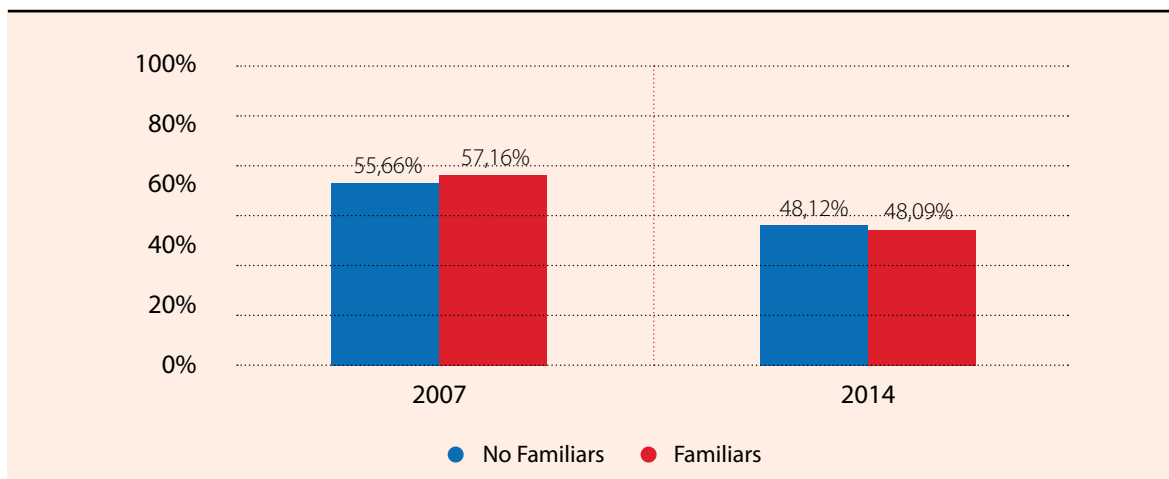
Segons la mida de l'empresa, determinada pel nombre de treballadors contractats, el gràfic 19 mostra una vegada més un impacte positiu de la mida en el *cash-flow* per accionista. Addicionalment, s'observa també una major similitud de valors entre l'empresa familiar i la no familiar en gairebé tots els trams.

● **Gràfic 19. *Cash-flow* per accionista segons la dimensió de l'empresa (2014)**



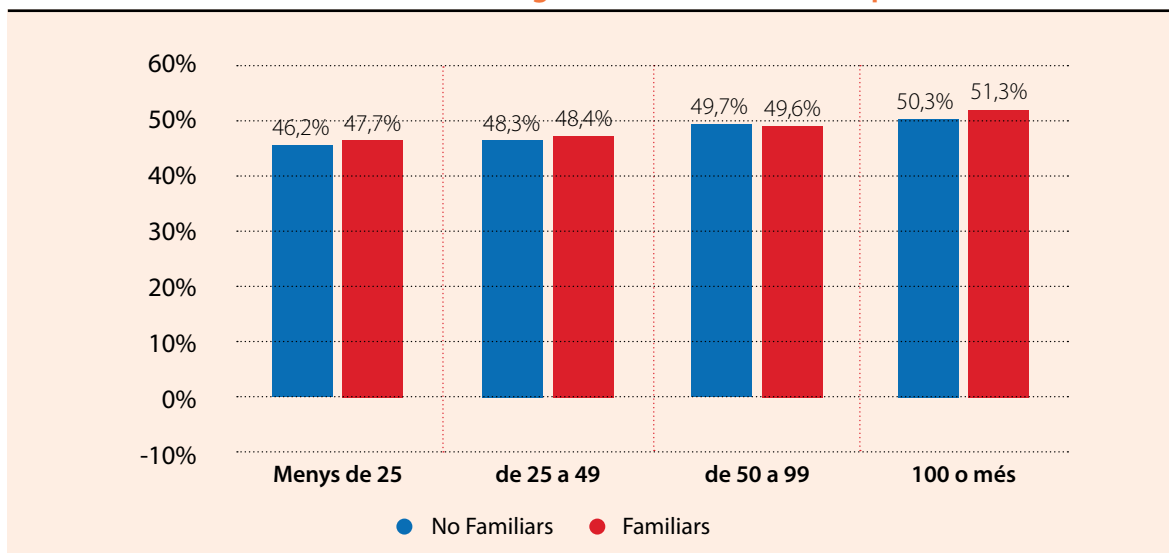
Finalment, hem analitzat directament l'endeutament de les empreses familiars i no familiars. La ràtio d'endeutament ha estat calculada com el quocient entre els fons aliens i el passiu i el net total, de manera que un major valor d'aquesta ràtio implica un major nivell d'endeutament per part de l'empresa. Com ho mostra el gràfic 20, l'endeutament s'ha reduït entre 2007 i 2014, tant en l'empresa familiar com en la no familiar, tot assolint el 2014 valors d'endeutament gairebé idèntics per a les dues tipologies d'empresa: d'un 48,12% en el cas de l'empresa familiar i d'un 48,09% en el de l'empresa no familiar.

● Gràfic 20. Ràtio d'endeutament



Pel que fa a l'efecte de la mida de la empresa, el gràfic 21 mostra que no hi ha grans diferències en la ràtio d'endeutament segons la mida ni la tipologia de l'empresa. Tot i així, sí que es pot veure un lleuger increment d'aquesta ràtio a mesura que augmenta la mida.

● Gràfic 21. Ràtio d'endeutament segons la dimensió de l'empresa (2014)



En resum, a la majoria d'indicadors observats en aquest apartat encara podem percebre l'impacte de la crisi i trobar-nos amb valors palesament pitjors que els de 2007. També hem pogut observar que les em-

preses familiars són més intensives en treball, encara que durant el període 2007-2014 hagin registrat una disminució de llocs de treball. Per aquest motiu podem observar com les empreses familiars han experimentat decreixements més suaus en la productivitat, i en aquest sentit destaca el tram de les empreses més grans, les quals, en el període 2007-2014, han experimentat creixements en la productivitat tant en termes de productivitat agregada com en els de productivitat mitjana.

Pel què fa a la rendibilitat econòmica, a la financera i al cash-flow per accionista, hem pogut observar disminucions en el cas tant de l'empresa familiar com de la no familiar durant el període 2007-2014. Tot i així, les empreses familiars han sacrificat quotes més elevades de rendibilitat econòmica i financera els darrers anys. També s'ha observat que hi ha una certa relació creixent entre les diferents rendibilitats analitzades i la mida de l'empresa, independentment de quina sigui la seva tipologia, fet que també s'ha observat amb el cash-flow per accionista. D'altra banda, pel que respecta a l'endeutament en 2014 observem una menor ràtio d'endeutament respecte a l'assolida el 2007 i un patró molt semblant entre l'empresa familiar i la no familiar, tant pel que fa al nivell de l'endeutament com a la tendència.



2

Caracterització
de l'empresa familiar a
Catalunya

CARACTERITZACIÓ DE L'EMPRESA FAMILIAR A CATALUNYA

El coneixement de la realitat de l'empresa familiar resulta fonamental a l'hora d'avaluar el potencial del tipus d'empresa més estès en el nostre sistema econòmic. Amb aquesta finalitat es va desenvolupar un qüestionari que permetés realitzar una radiografia de l'empresa familiar catalana. Les dades d'aquest estudi procedeixen d'una enquesta encarregada per l'Institut de la Empresa Familiar que va ser enviada només a les empreses que van ser identificades clarament com a familiars a partir de la base de dades SABI. L'objectiu de l'enquesta era obtenir una caracterització de les empreses familiars catalanes 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 fortaleeses i els possibles punts de millora que poden permetre incrementar la competitivitat i assegurar la continuïtat d'aquest important teixit empresarial familiar.

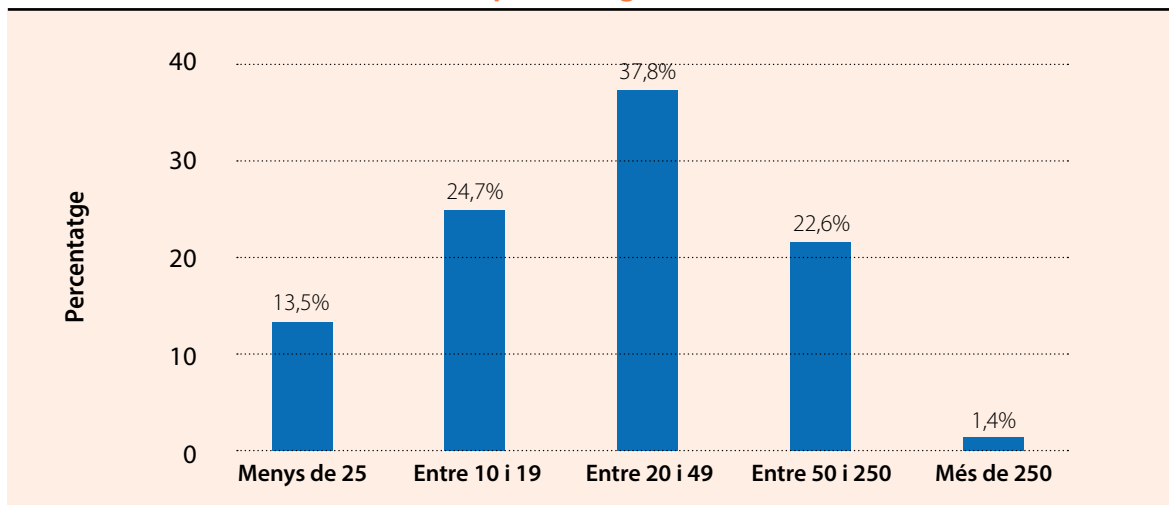
La recollida d'informació va ser duta a terme per part de la Càtedra d'Empresa Familiar i Creació d'Empreses de la Universitat Abat Oliba CEU durant el període comprés entre el 18 de maig i el 30 de juliol de 2016. El mètode de recollida de la informació demoscòpica va ser l'enquesta telefònica al CEO o al responsable de l'empresa. A partir del directori d'empreses familiars elaborat per a l'anàlisi macroeconòmica, es va seleccionar de manera aleatòria una mostra formada per 226 empreses familiars catalanes que assolí un elevat nivell de representativitat (error $\pm 6,6\%$).

2.1. Radiografia de l'empresa familiar

2.1.1. Mida de l'empresa familiar

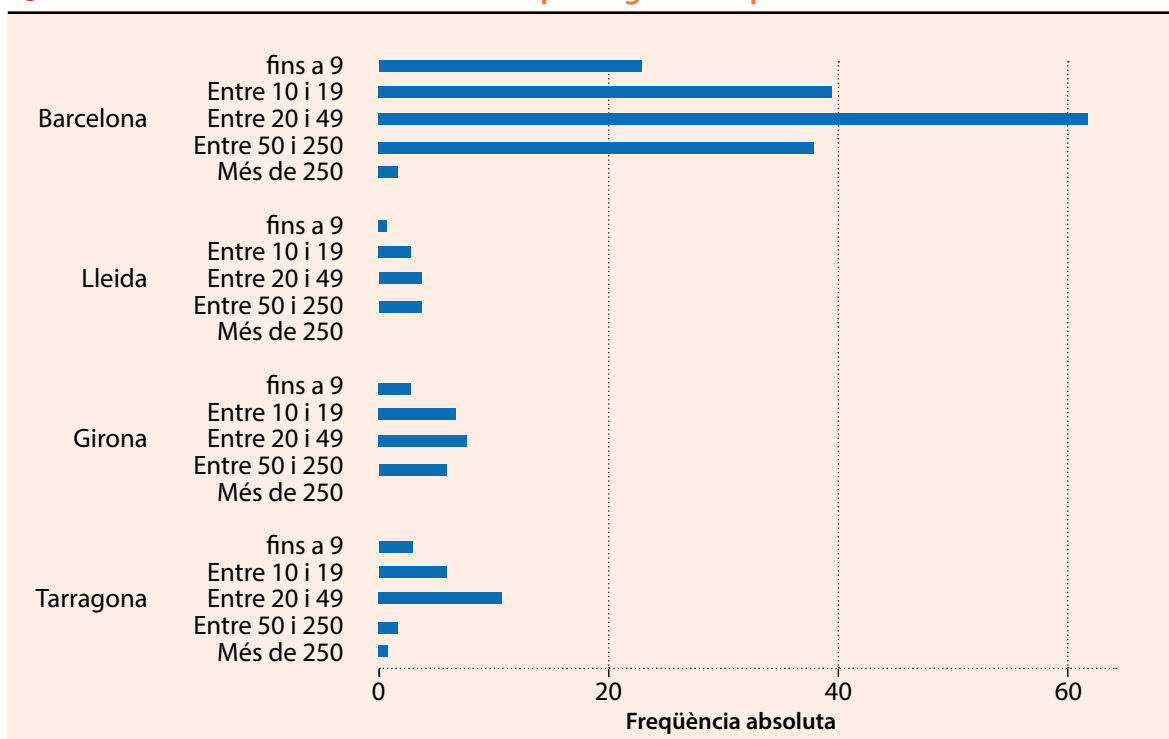
La primera variable que hem analitzat per tal de caracteritzar l'empresa familiar catalana és la seva mida. Així, la dimensió mitjana de les empreses de la mostra és de **45,2 treballadors**. Com es mostra al gràfic 22, el 75% de les empreses tenen plantilles formades per entre 1 i 50 treballadors, i d'aquestes, un 38% de les empreses tenen entre 1 i 20 treballadors només, mentre prop del 38% restant, són empreses d'entre 20 i 50 treballadors. Gairebé un 23% de les empreses tenen plantilles formades per entre 50 i 250 treballadors, i la resta tenen més de 250 treballadors.

● Gràfic 22. Distribució de les empreses segons el nombre de treballadors



El gràfic 23 mostra la distribució segons la mida i la província on es troben emplaçades les empreses enquestades, i fa servir com a referència els segments que són habituals a les publicacions oficials. El gràfic mostra que, a totes les províncies, la mida de l'empresa més representativa és la del segment d'entre 20 i 49 treballadors.

● Gràfic 23. Nombre de treballadors per segments i província



Si fem una comparativa amb l'estructura del teixit empresarial en el conjunt de l'Estat espanyol (taula 7), es pot veure com la gran diferència és que a Catalunya el percentatge de microempreses és menor (un 13,5% a Catalunya respecte al 24,1% a l'Estat); en canvi, l'empresa mitjana es troba molt més representada (amb un 22,6% a Catalunya respecte a un 8,7% que registra l'Estat).

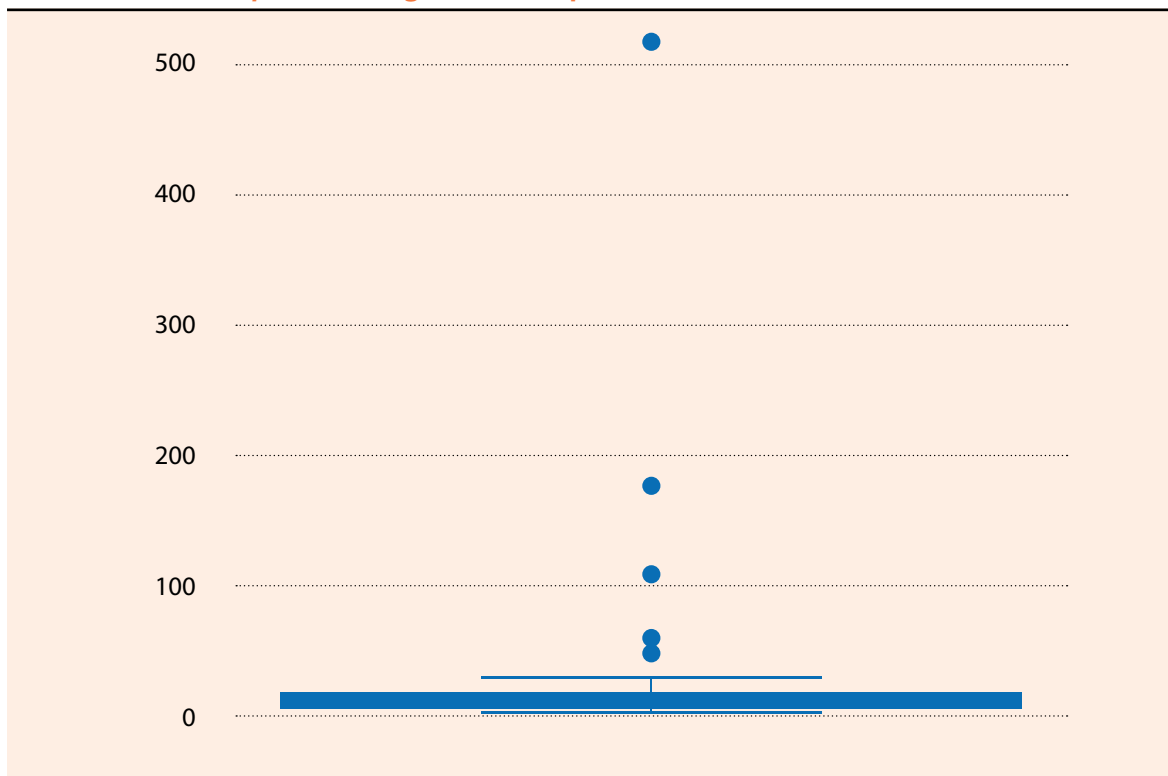
● Taula 7. Distribució segons la mida de les empreses a Espanya

	%
Fins 9 (micro)	24,1
10 a 49 (petita)	65,7
50 a 249 (mitjana)	8,7
Más 250 (gran)	1,5
Total	100,0

2.1.2. Ingressos d'explotació

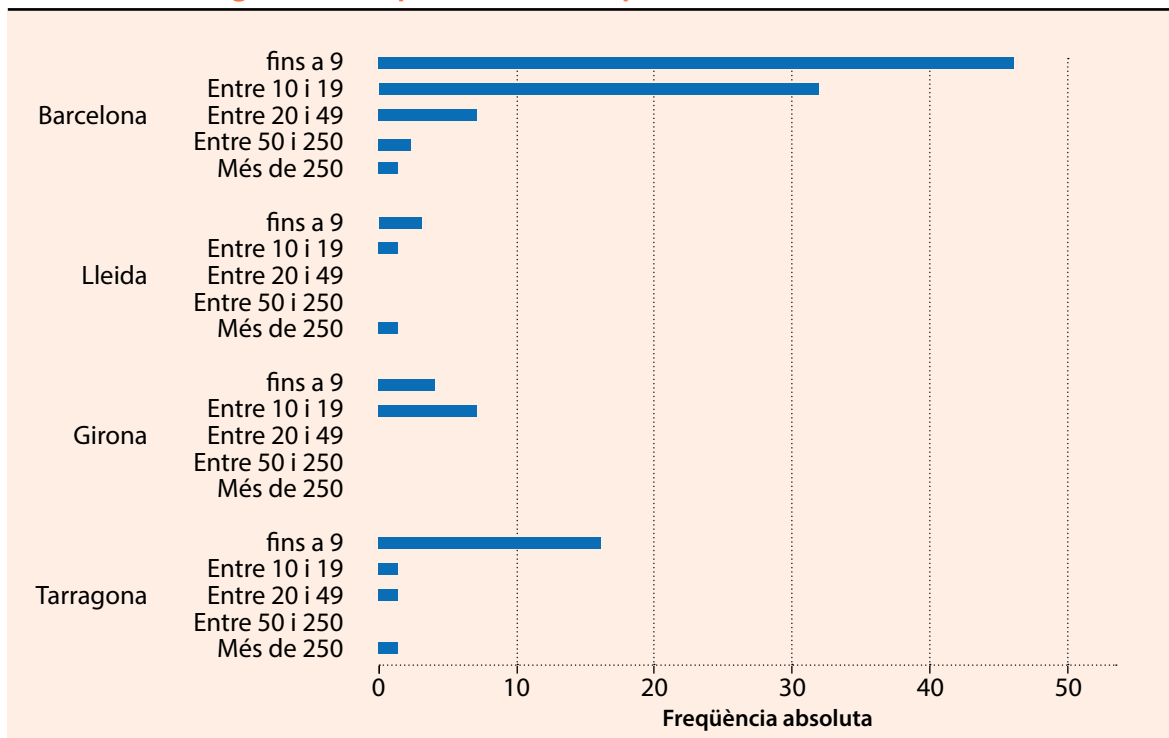
El *boxplot* representat al gràfic 24 mostra que el 75% de les empreses presenten una xifra de negoci que oscil·la entre 1 i 30 milions d'euros. De la mateixa manera que passa quan s'analitza el nombre de treballadors, ens trobem amb nivells de variància molt elevats, conseqüència del fet de comptar a la mostra amb empreses molt petites al costat d'empreses d'una gran dimensió.

● Gràfic 24. Boxplot dels ingressos d'explotació



El gràfic 25 permet analitzar els ingressos d'explotació a escala provincial. D'aquesta manera podem observar que la facturació més habitual se situa en la forquilla entre els 2 i els 9 milions d'euros, amb l'excepció de la província de Girona, en la qual la xifra de negoci més habitual se situa entre els 10 i els 29 milions d'euros.

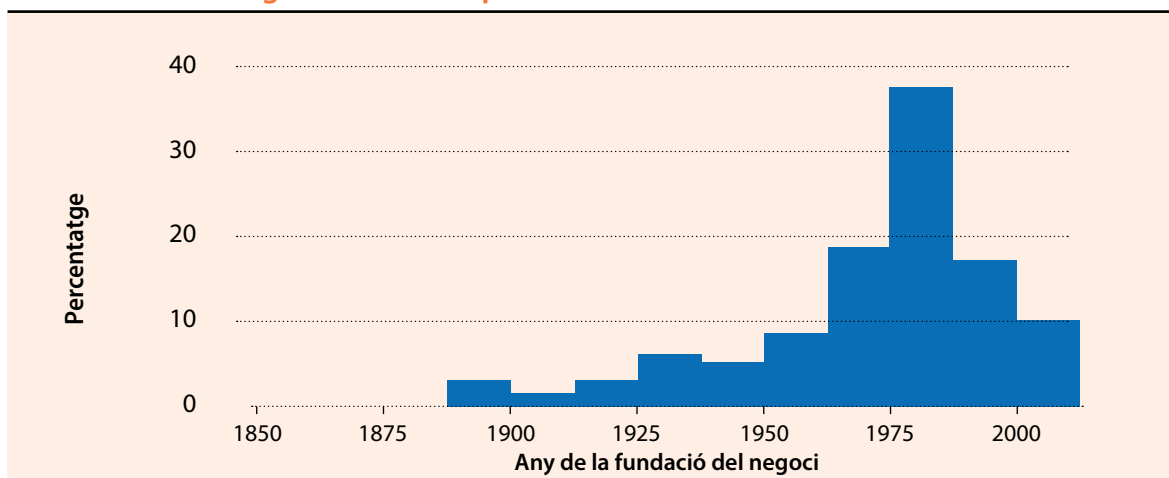
● Gràfic 25. Ingressos d'exploació a nivell provincial



2.1.3. Antiguitat de l'empresa familiar

Les empreses de la mostra presenten una antiguitat mitjana de **42,3 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. En aquesta línia, cal destacar que un 4,2% de les empreses de la mostra són empreses centenàries. El gràfic 26 mostra que les empreses de la mostra van ser majoritàriament fundades a les dècades de 1970 i 1980. La longevitat d'aquestes empreses és especialment elevada si la comparem amb la dada que aporta el Directorio Central de Empresas que elabora l'INE (DIRCE), segons el qual, l'antiguitat mitjana del conjunt de les empreses espanyoles és d'uns 12 anys.

● Gràfic 26. Antiguitat de les empreses

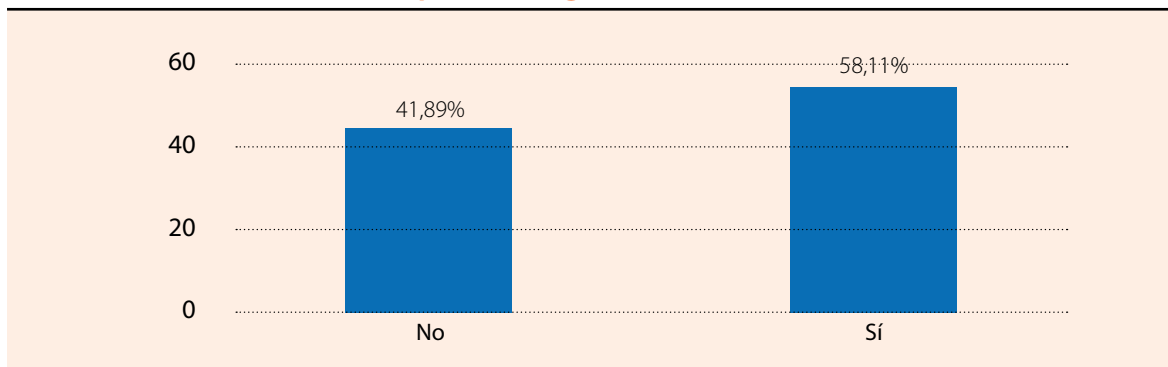


2.2. Dimensió empresarial

2.2.1. Pla estratègic

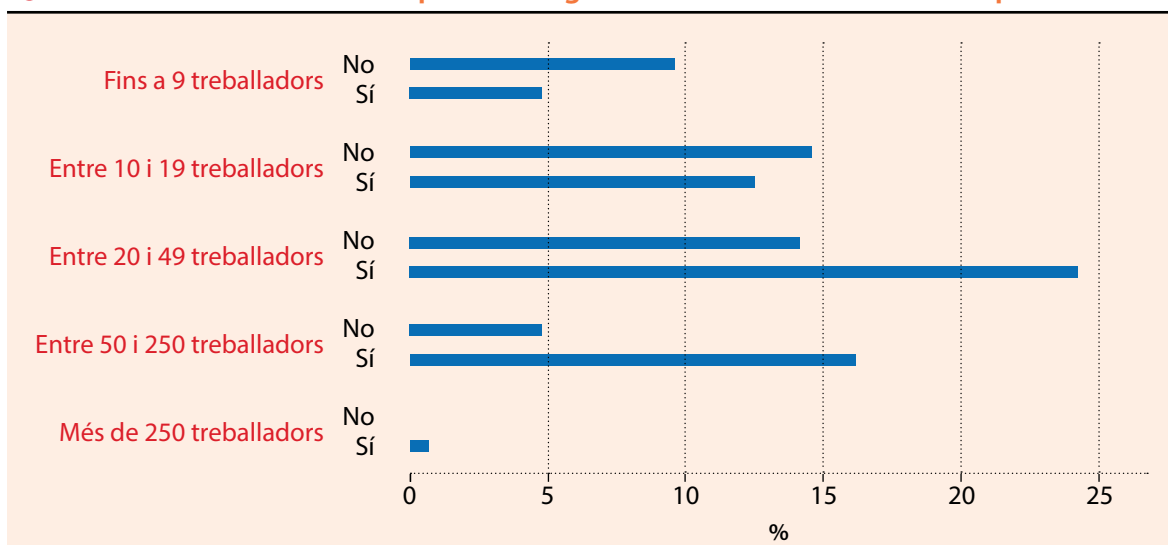
Tal i com mostra el gràfic 27, el **58,11%** de les empreses familiars catalanes disposa d'un pla estratègic escrit, mentre que el restant 41,89% d'empreses no en té cap d'elaborat.

● **Gràfic 27. Existència d'un pla estratègic**



Si relacionem l'existència d'un pla estratègic amb la mida de l'empresa, tal i com mostra el gràfic 28, es veu que hi ha una relació directa, de manera que com més gran és la mida de les empreses major és també el percentatge d'empreses que disposen d'un pla estratègic.

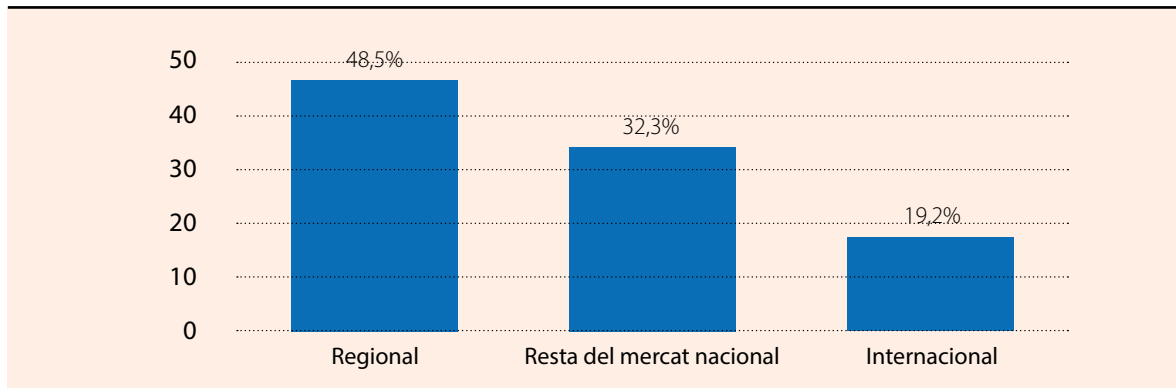
● **Gràfic 28. Existència d'un pla estratègic en funció de la mida de l'empresa**



2.2.2. Internacionalització

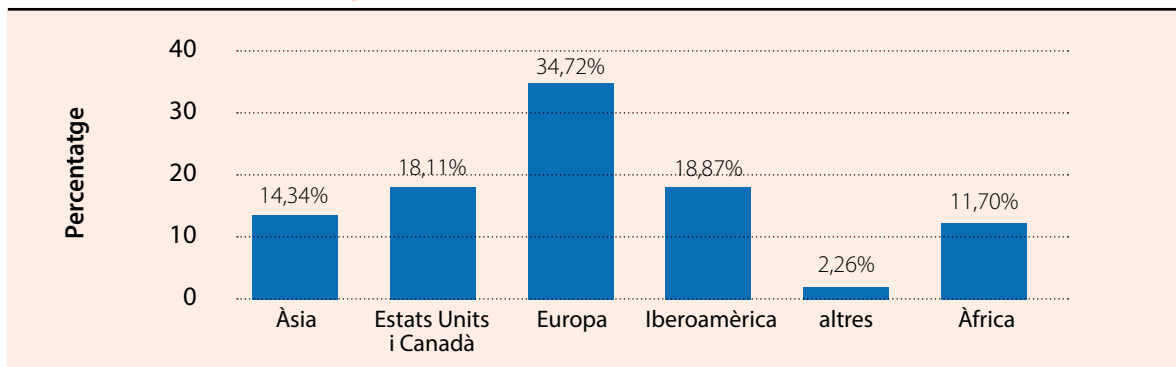
La internacionalització constitueix un dels principals reptes que tenen les empreses catalanes i no ho és menys en el cas de les empreses familiars. La majoria de les empreses de la mostra analitzada tenen un àmbit de mercat regional o nacional. Així, preguntades sobre com es distribueixen les seves vendes entre els mercats regional, nacional i internacional (gràfic 29), una majoria correspon a vendes regionals (48,5%), un 32,3% de la facturació es produeix al mercat nacional, i un 19,2% serien vendes fetes en mercats internacionals.

● Gràfic 29. Distribució de vendes segons mercats



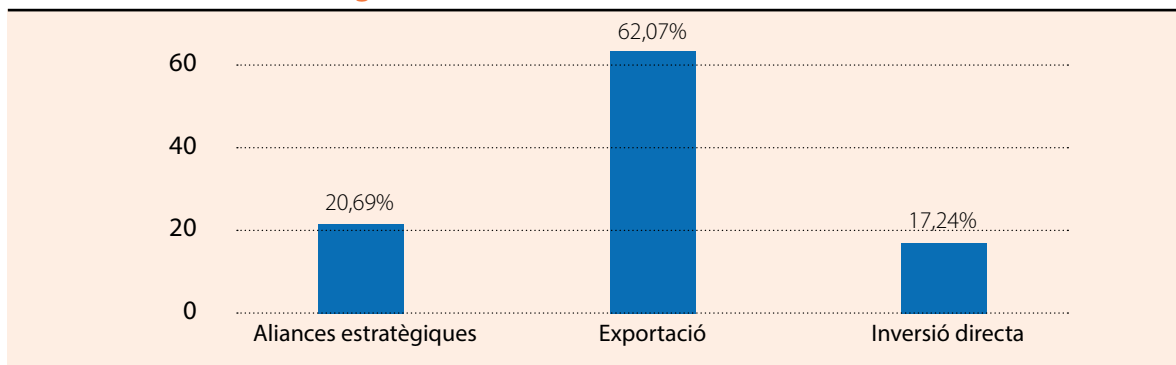
Entre les empreses que tenen vendes internacionals, el gràfic 30 mostra en quins mercats es produeix aquesta presència internacional. Destaca com a principal destinació Europa, regió a la que arriben el 34,72% de les empreses exportadores; seguida, amb percentatges similars, per Íberoamèrica (18,87%) i Amèrica del Nord (18,11%); després per Àsia (14,34%) i, finalment, per Àfrica (11,7%).

● Gràfic 30. Zones d'exportació



Respecte a la forma de la internacionalització, el gràfic 31 mostra l'exportació, la qual és la més habitual, mentre que la realització d'inversions directes als països de destinació o l'establiment d'aliances estratègiques amb qualsevol tipus de socis és molt menor. En termes generals, el 40,8% de les empreses familiars catalanes exporten.

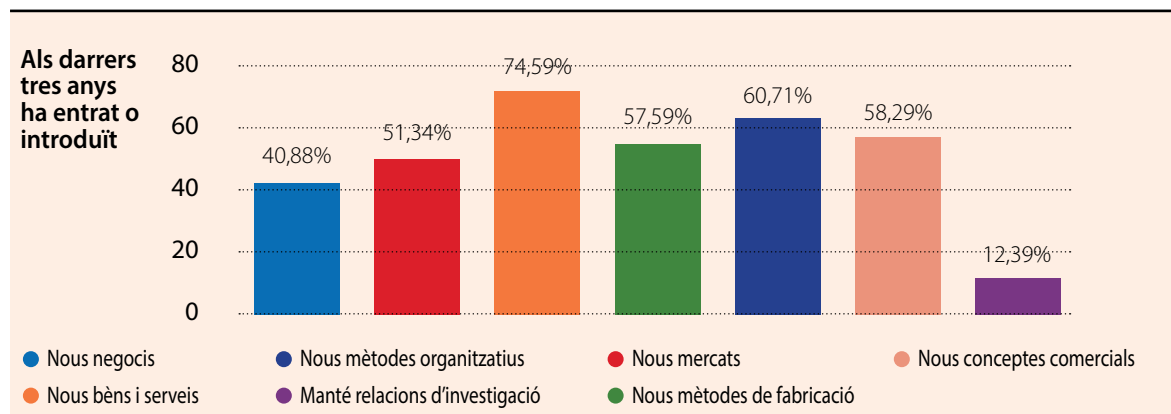
● Gràfic 31. Formes de gestió internacional



2.2.3. Innovació

També hem considerat important analitzar el plantejament estratègic i innovador de l'empresa familiar catalana. En entorns tan volàtils com els actuals, i davant l'acceleració dels canvis tecnològics i socials, la innovació és un dels grans reptes que les empreses en general i en particular les empreses familiars han d'afrontar per poder millorar la seva competitivitat.

● **Gràfic 32. Formes d'innovació**

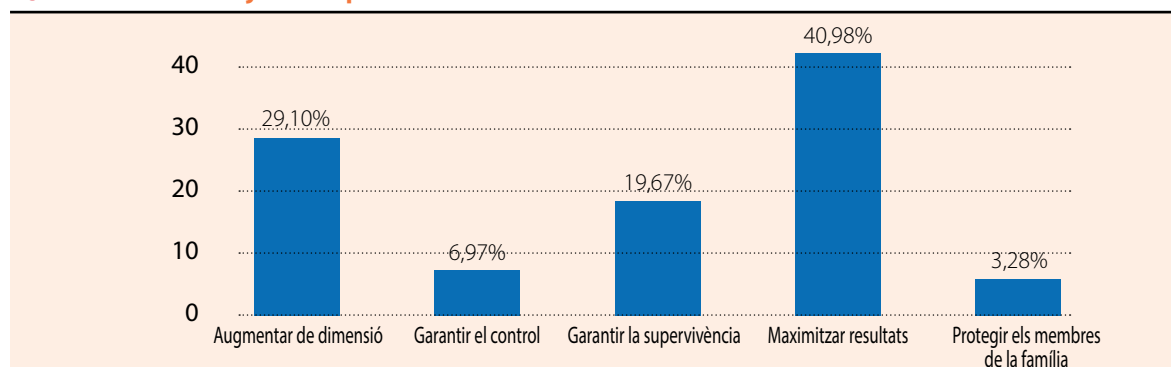


En aquest sentit, tal com mostra el gràfic 32, la gran majoria de les empreses familiars catalanes (85,2%) ha dut a terme algun tipus d'innovació durant els tres darrers anys, una xifra molt superior a la mitjana de l'empresa espanyola. Addicionalment, s'ha preguntat sobre el dinamisme estratègic –entès com l'entrada en nous negocis o mercats durant els tres darrers anys–, amb el resultat que un 51,3% de les empreses familiars han accedit a nous mercats i un 40,9% han llançat nous productes tot creant nous negocis en sectors diferents.

2.2.4. 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 catalana. De les respostes obtingudes, com mostra el gràfic 33, es dedueix que a les empreses familiars el que més les preocupa és en aquest ordre: maximitzar els beneficis (40,9%); augmentar les seves dimensions (29,1%) i garantir la pròpia supervivència (19,7%). La qüestió de la dimensió familiar com és la protecció dels seus membres, ocupa un lloc molt secundari entre els objectius i només preocupa en un 3,28% de les respostes. Això és un indicatiu que davant el dilema clàssic de si l'empresa o la família, l'empresa familiar catalana es decanta d'una manera molt clara per la variable empresa.

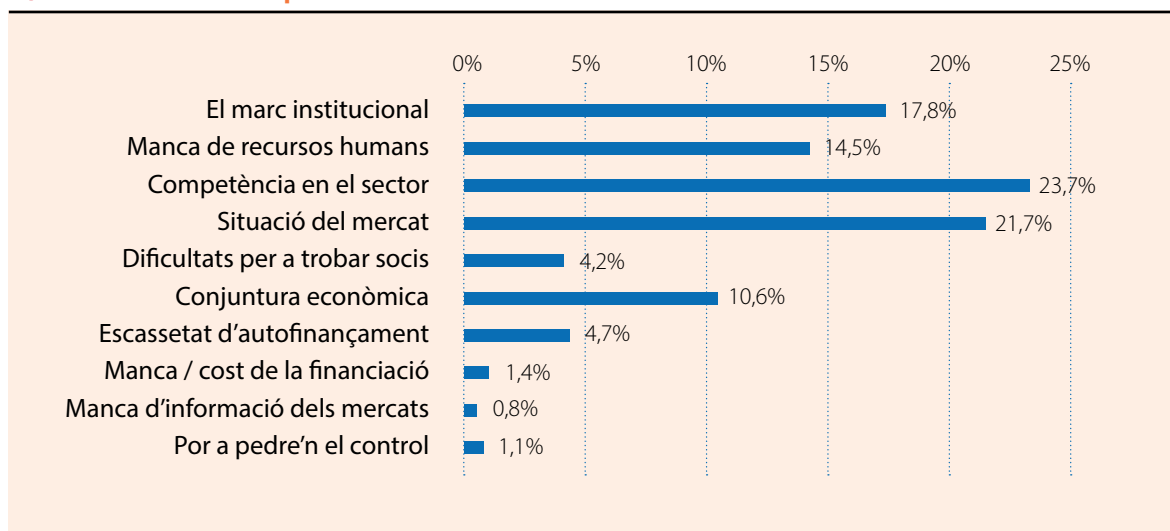
● **Gràfic 33. Objectius prioritaris**



2.2.5. Barreres al creixement

El gràfic 34 mostra les principals barreres al creixement de les empreses familiars catalanes. Destaquen les barreres relatives a la competència en el sector (23,7%) i la situació del mercat (21,7%), seguides pel marc institucional (17,8%) i la manca de recursos humans (14,5%).

● **Gràfic 34. Principals barreres al creixement**



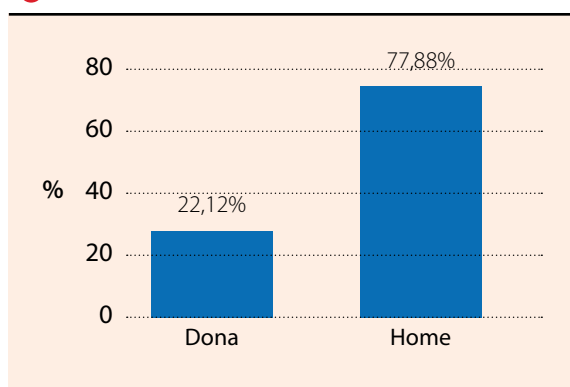
2.3. Govern corporatiu i participació familiar

Aquest apartat té el propòsit de caracteritzar la figura del CEO així com els diferents òrgans de govern presents a les empreses familiars catalanes, 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 en característiques com són la generació que es troba al capdavant de l'empresa i la participació de la família.

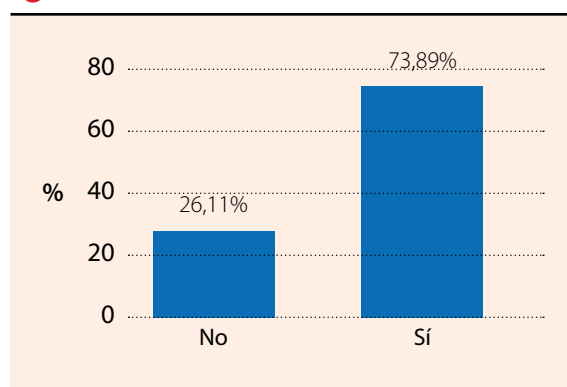
2.3.1. El gerent o el CEO de l'empresa familiar

A les empreses familiars catalanes, el CEO o el gerent es caracteritza per ser un home (77,9%) que pertany a la família propietària (73,8%) i té una antiguitat mitjana en el càrrec de 17,8 anys. Les gràfiques 35, 36 i 37 mostren els principals resultats obtinguts.

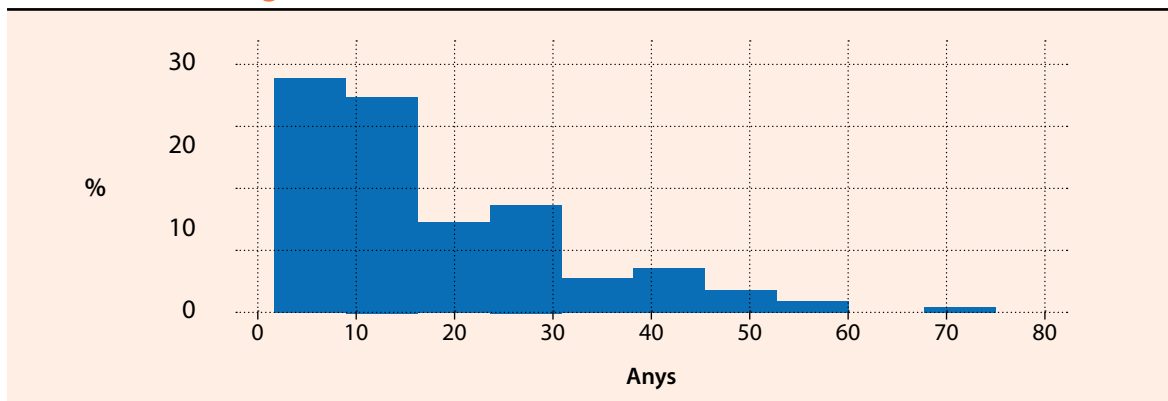
● **Gràfic 35. Gènere CEO**



● **Gràfic 36. El CEO és membre de la família?**



● Gràfic 37. Antiguitat del CEO

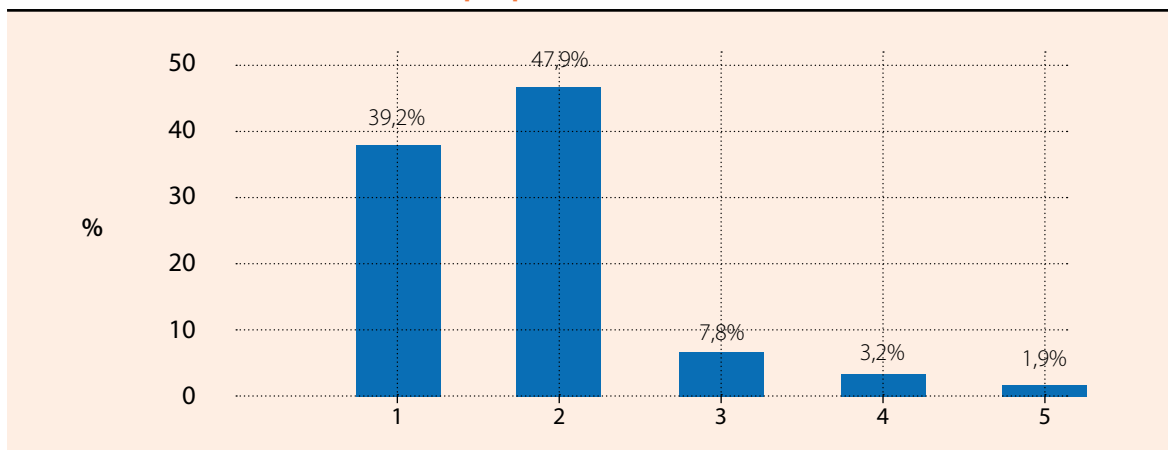


2.3.2. Nivell generacional

La generació es 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 catalanes que integren la mostra (gràfic 38) un 39,2% de les empreses són propietat de la primera generació (1G); un 47,9% ho són de la segona generació (2G); un 8,0% de les empreses són propietat de la tercera (3G); un 3,2% són propietat de la quarta (4G) i, un 1,9% de les empreses són propietat de la cinquena generació (5G).

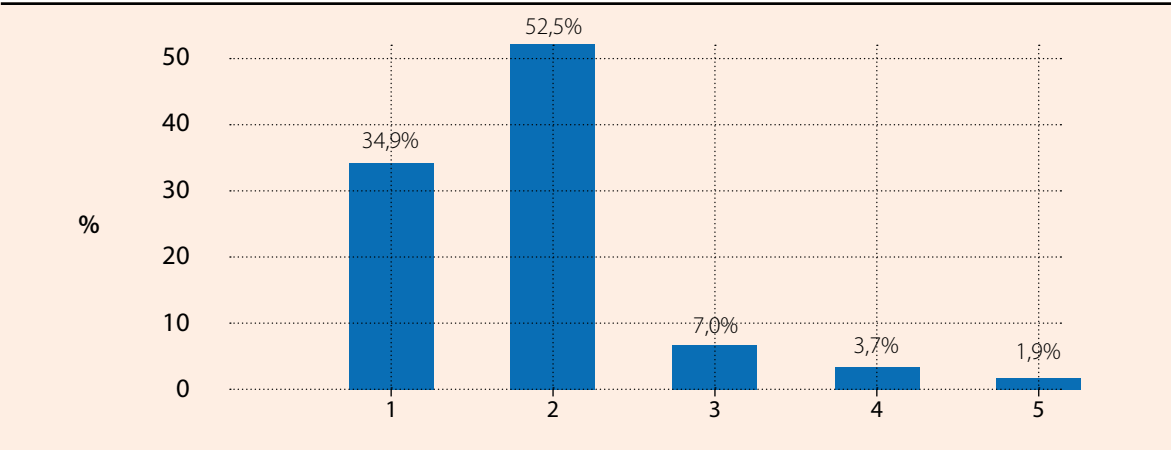
● Gràfic 38. Generació familiar propietària



El gràfic 39, en canvi, mostra la generació familiar que ostenta la direcció de l'empresa i els resultats obtinguts assenyalen que un 34,9% de les empreses són dirigides per la primera generació (1G); un 52,5% de les empreses ho són per la segona generació (2G); un 7,0% de les empreses són dirigides per la tercera generació (3G); un 3,7% ho són per la quarta generació (4G) i un 1,9% per la cinquena (5G).

En resum, a Catalunya, la segona generació és majoritària tant en la propietat com en la direcció de l'empresa familiar.

● **Gràfic 39. Generació familiar que dirigeix l'empresa**



Quan relacionem dues variables com són la propietat i la direcció, com ho reflecteix la taula 8, el més habitual és que hi hagi coincidència entre les dues: en el cas de la primera generació en un 95,9% de les empreses; en la segona generació coincideixen en un 87,4% de les empreses; en els casos de la tercera i la cinquena generacions la coincidència és plena (100%), i en el cas de la quarta coincideixen en un 87,5% de les empreses analitzades. Aquests resultats vindrien a posar de manifest que, juntament amb la transmissió de la propietat, es produeix també l'entrada de la següent generació en la direcció de l'empresa. A més a més, ens permet assenyalar també que d'entre les empreses que són propietat de la primera generació, un 4,10% es troben dirigides per la segona generació; de les que són propietat de la segona generació un 12,6% són dirigides per una generació diferent, i en el cas de les que són propietat de quarta generació, les empreses dirigides per la tercera generació són un 12,5%.

Així, en alguns casos, amb la propietat ja transmesa a la següent generació, hi ha familiars de la generació precedent que exerceixen tasques directives, així ens trobem amb diferents generacions que actuen amb rols diferents com és característic a les empreses familiars.

● **Taula 8. Relació generacional propietat-direcció**

		Direcció					Total
		1G (34,6%)	2G(52,6%)	3G (7,1%)	4G (3,8%)	5G (1,9%)	
Propietat	1G (39,2%)	95,90%	4,10%				100,00%
	2G (47,8%)	11,70%	87,40%	0,90%			100,00%
	3G (8,0%)			100%			100,00%
	4G (3,3%)			12,50%	87,50%		100,00%
	5G (1,9%)					100%	100,00%

A l'enquesta es va preguntar pels òrgans de govern associats a les tres dimensions que integren una empresa familiar: la direcció de l'empresa, la propietat i la família empresària. Segons les dades que recull la taula 9, l'òrgan de govern més habitual és l'equip directiu, present en el 78,4% de les empreses. En el 21,6% restant, l'absència d'un equip directiu es pot explicar pel caràcter informal de la direcció de l'empresa que normalment es deu a la centralització per part del CEO o del gerent de la presa de decisions.

Respecte als òrgans de govern de la propietat, el 64,7% de les empreses disposa d'un consell d'administració, un 58,2% compta amb una junta d'accionistes, més d'un terç –el 31,2%– disposa d'un consell de família i una mica menys, un 17,9% de les empreses compta amb una assemblea familiar.

● **Taula 9. Existència i composició dels òrgans de govern**

		% existència	% familiars	Només Familiars
Direcció	Administrador únic	30,74%	70,51%	62,82%
	Direcció mancomunada	21,06%	62,82%	5,13%
	Equip directiu	78,44%	84,61%	16,57%
Propietat	Consell d'administració	64,68%	80,85%	17,02%
	Junta accionistes	58,25%	84,56%	12,96%
Família	Consell de família	31,19%	100,00%	100,00%
	Assemblea familiar	17,89%	100,00%	100,00%

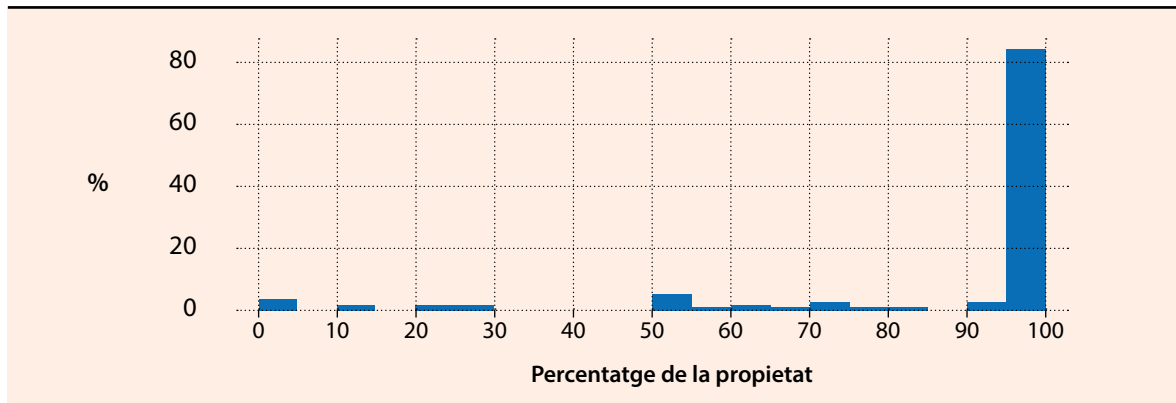
La presència familiar va des d'un 62,82% en el cas de l'administració mancomunada fins a un 84,61% en el dels equips directius, i és exclusiva, com és evident, en el consell de família i l'assemblea familiar. L'última columna de la taula 9 informa dels casos en què els òrgans de govern es troben formats exclusivament per familiars, i els percentatges oscil·len entre un 5,13% en el cas de la direcció mancomunada i un 62,82% en el cas de l'administració única. Aquestes dades indiquen la gran presència en l'empresa familiar catalana de professionals externs a la família, tant en l'àmbit de la direcció com en la gestió de la propietat.

2.3.3. 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 el coneixement dels beneficis fiscals, i finalment es procura conèixer els plantejaments que les famílies empresàries tenen sobre un aspecte tan crític com és la successió.

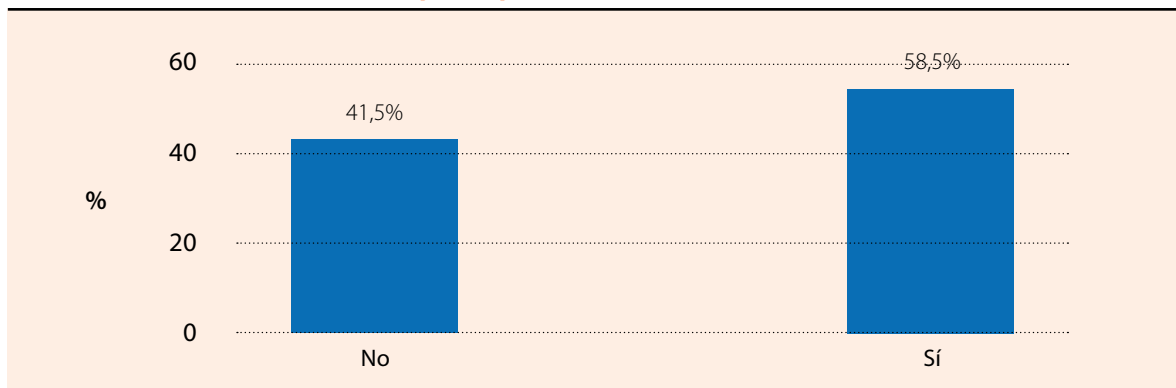
Les empreses analitzades es caracteritzen per tenir un elevat component familiar en la propietat i com mostra el gràfic 40, aquest percentatge arriba fins al 94,2% del capital social. La presència familiar aconsegueix la totalitat del capital social en un 85,5% de les empreses, així, només en un 14,5% dels casos analitzats conviuen propietaris familiars i socis externs.

● Gràfic 40. Proporció de la propietat



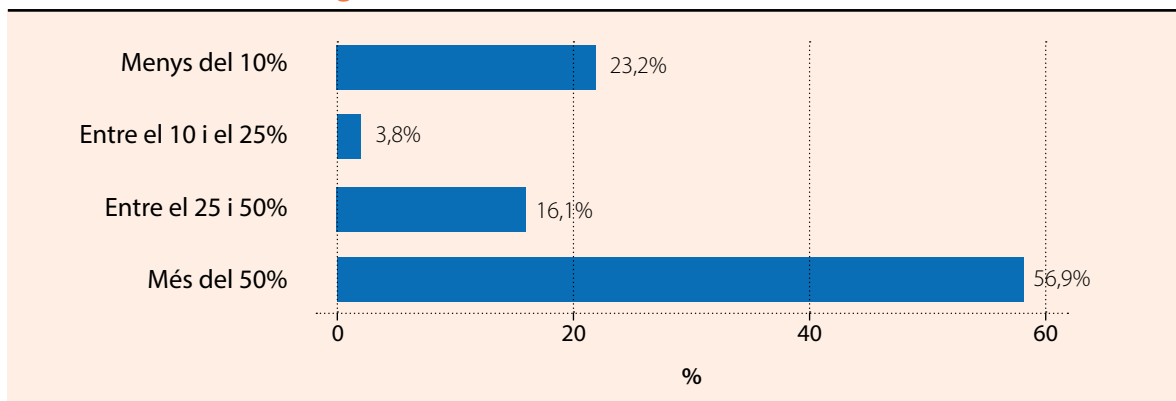
A partir d'una qüestió de caire general de l'enquesta es deriva que un 58,5% de les empreses disposa d'un pla específic de formació (gràfic 41), que esdevé un punt de millora de cara al futur, ja que més de la meitat de les empreses es poden beneficiar dels avantatges derivats d'una adequada qualificació dels seus empleats per dur a terme els seus treballs.

● Gràfic 41. Existència d'un pla específic de formació



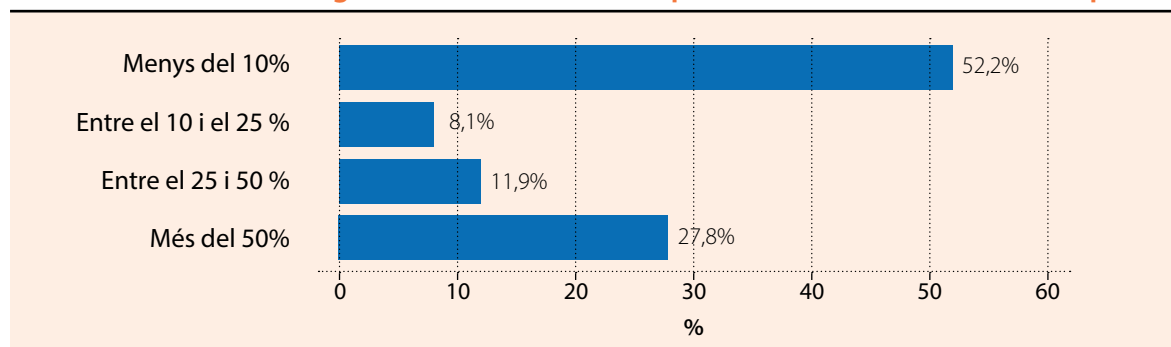
Si passem al subgrup que formen els directius familiars, la majoria dels membres de la família que ocupen càrrecs directius tenen formació universitària i, com ho mostra el gràfic 42, en el 56,9% de les empreses més del 50% dels directius tenen formació

● Gràfic 42. Percentatge de familiars directius amb formació universitària



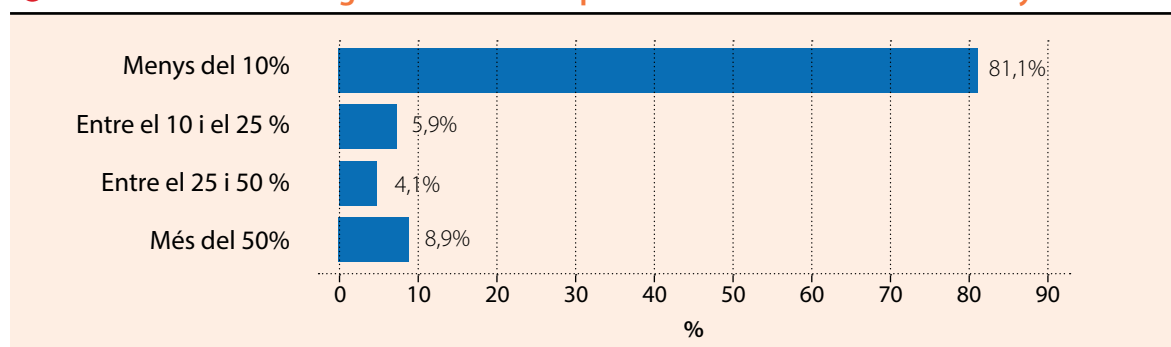
Al mateix temps, la majoria de les empreses assenyalen que els familiars que són directius no tenen experiència en altres empreses. Tal com mostren les dades del gràfic 43, en el 52,2% de les empreses menys del 10% dels directius han tingut aquesta experiència professional, tot i que al mateix temps un 27,8% de les empreses afirmen que més del 50% dels seus directius han tingut experiència professional a d'altres empreses.

● **Gràfic 43. Percentatge de familiars directius que han treballat a una altra empresa**



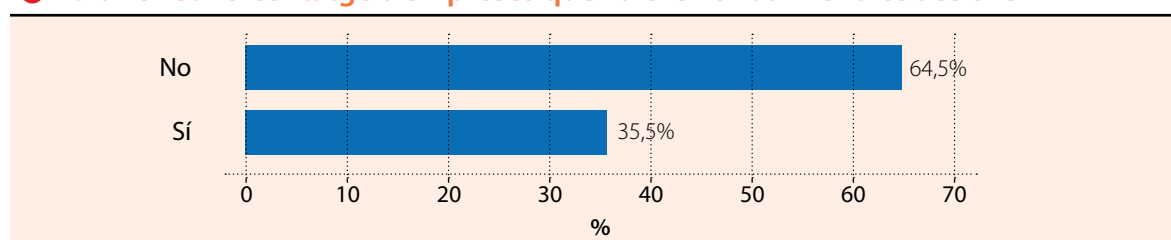
Respecte al repartiment de beneficis queda palès que l'autofinançament, entès com la reinversió dels beneficis, és un tret típic de l'empresa familiar. el gràfic 44 mostra que el 81,1% de les empreses familiars ha repartit als socis menys del 10% de beneficis durant els dos darrers anys.

● **Gràfic 44. Percentatge de beneficis repartits durant els dos darrers anys**



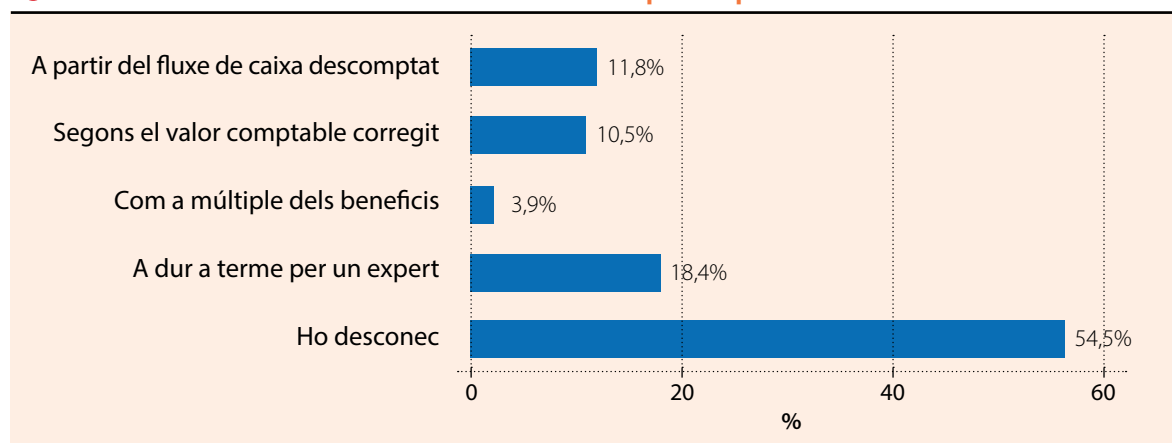
Una altra qüestió fonamental que ha estat analitzada és el mecanisme de valoració d'accions i participacions que fan servir les empreses familiars catalanes. Això és rellevant, perquè permet conèixer el valor de la companyia de cara a diferents operacions econòmiques o financeres com ara la captació de fons externs o la realització d'operacions de canvi en l'accionariat, bé sigui per sortida o per la incorporació d'accionistes. En aquest sentit, només en un 35,5% de les empreses de la mostra (gràfic 45), els propietaris han acordat un mètode per valorar anualment les seves accions i participacions.

● **Gràfic 45. Percentatge d'empreses que valoren anualment les accions**



D'altra banda, tal i como mostra el gràfic 46, la majoria de les empreses (un 55,4%) desconeix el mètode que cal fer servir per poder valorar les accions i participacions. I entre les empreses que el coneixen, el mètode majoritari (18,4%) és la consulta a un expert.

● Gràfic 46. Mètode de valoració d'accions i participacions

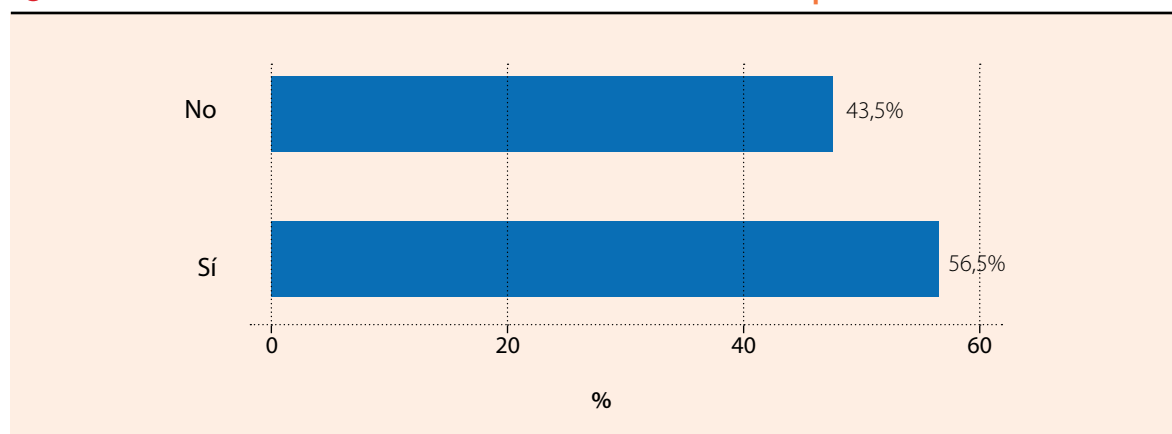


Una adequada gestió de la fiscalitat és un altre dels elements importants de les empreses familiars. Les principals demandes de les institucions en l'àmbit de les empreses familiars en particular i, en general, de les empreses han anat orientades a bastir un marc fiscal que facilités la transmissió dels projectes empresarials entre generacions, de manera que l'existència d'elevades càrregues fiscals no fos un llast per a un procés de per sí ja molt complicat que comporta un elevat risc.

D'acord amb diferents recomanacions fetes per la Comissió Europea els anys 1994, 1998 i 2006, la pràctica totalitat dels Estats membres de la Unió –i entre ells Espanya–, han desenvolupat els seus respectius marcs fiscals –en particular, els Impostos de successions i donacions– amb l'objectiu de facilitar la transmissió de les empreses familiars i afavorir la seva continuïtat en el temps.

Això no obstant, el gràfic 47 mostra que encara un 43,5% de les empreses familiars catalanes enquestades desconeixen el marc fiscal específic de les empreses familiars.

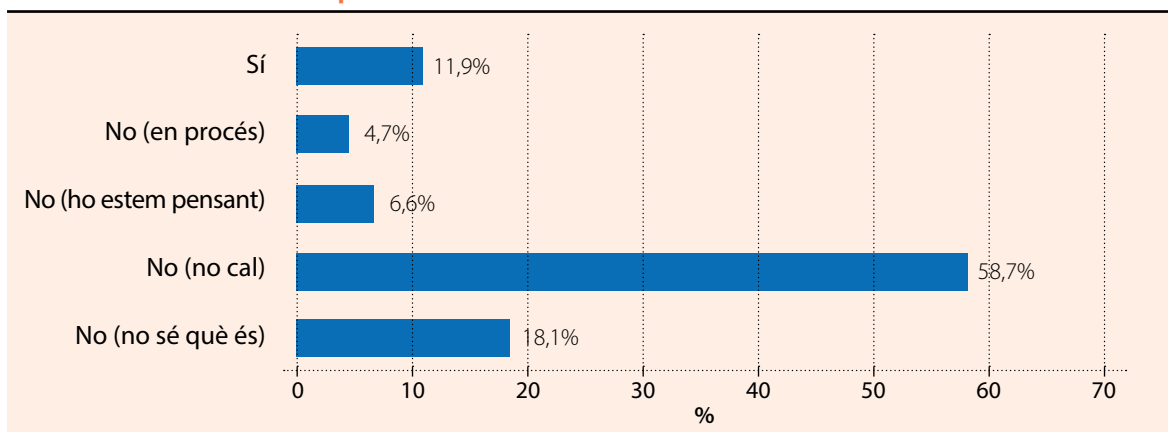
● Gràfic 47. Coneixement dels beneficis fiscals de les empreses familiars



2.3.4. Protocol familiar

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 l'Institut de la Empresa Familiar, així com des de les associacions territorials, tant en termes de difusió de la seva importància com de formació de cara a la seva elaboració.

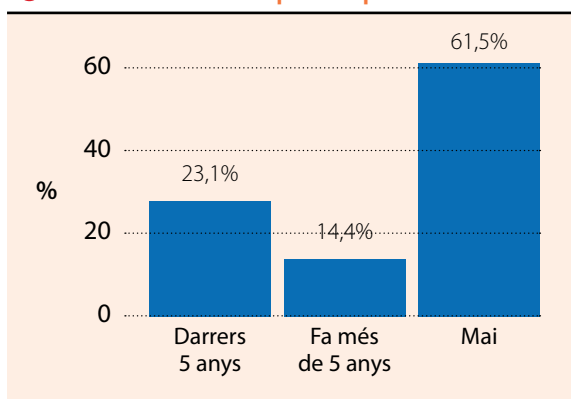
● **Gràfic 48. Tenen un protocol familiar escrit?**



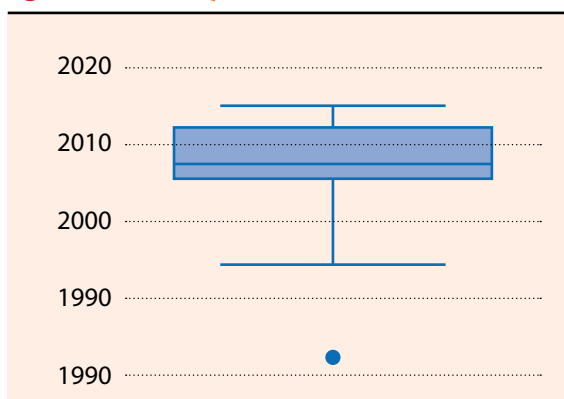
Per aquesta raó, en l'enquesta es van incloure una sèrie de preguntes sobre l'existència i els continguts del protocol familiar. En aquesta línia, el gràfic 48 mostra que només un 11,9% de les empreses familiars catalanes disposen d'un protocol familiar escrit. Un 58,7% dels enquestats no el considerava necessari i un 18,1% no sabien què era. Sembla, per tant, que el gran esforç realitzat ha permès que les empreses sàpi-guen majoritàriament què és el protocol però igualment continuen pensant que no és un instrument útil o necessari. Això suggereix que encara cal fer un important treball adreçat a fer aflorar els avantatges que suposa tenir un protocol escrit davant del fet de no tenir-ne.

El gràfic 49 informa que la antiguitat mitjana dels protocols familiars a Catalunya és de 9,6 anys. Respecte al seu dinamisme, el gràfic 50 indica que un 61,5% de les empreses no l'ha revisat mai i que un 15,4% de les empreses fa més de cinc anys que no l'ha revisat. El protocol familiar és un document obert i sempre subjecte a revisió, però atès que l'antiguitat mitjana d'aquests documents no és elevada, tampoc resulta sorprenent que la taxa de revisió sigui moderada.

● **Gràfic 49. Des de quan té protocol familiar?**



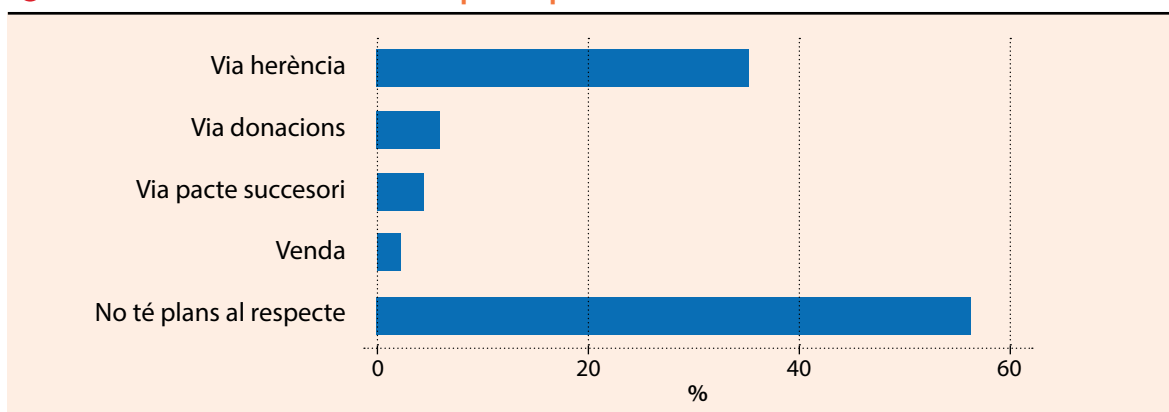
● **Gràfic 50. Quan han fet l'última revisió?**



2.4. 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. Amb referència a la forma en què es produeixi la transmissió de la propietat (gràfic 51), entre les empreses que han contemplat aquesta qüestió, l'herència és la via fonamental de transmissió per davant de la donació o del pacte successori. Només una minoria pensa en la venda de la propietat. En tot cas, resulta important assenyalar que més del 50% de les empreses encara no tenen plans al respecte.

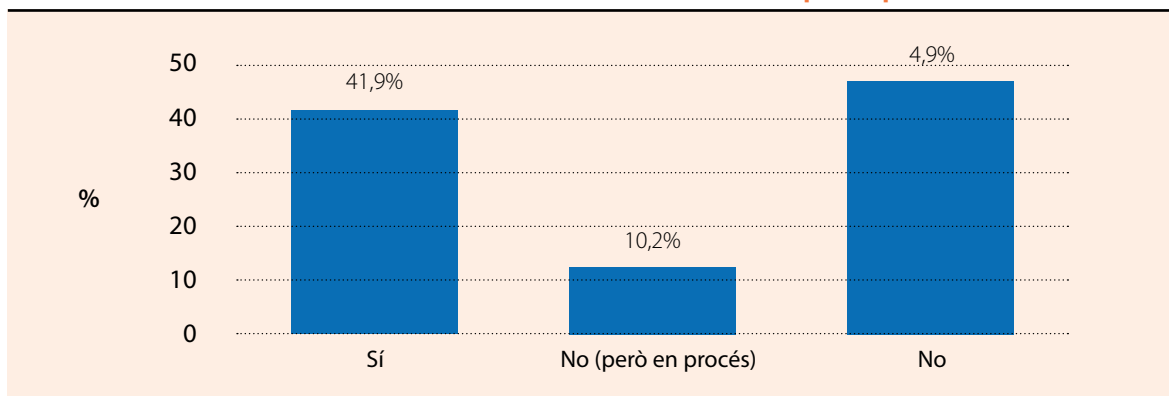
● **Gràfic 51. Transmissió de les participacions als descendents**



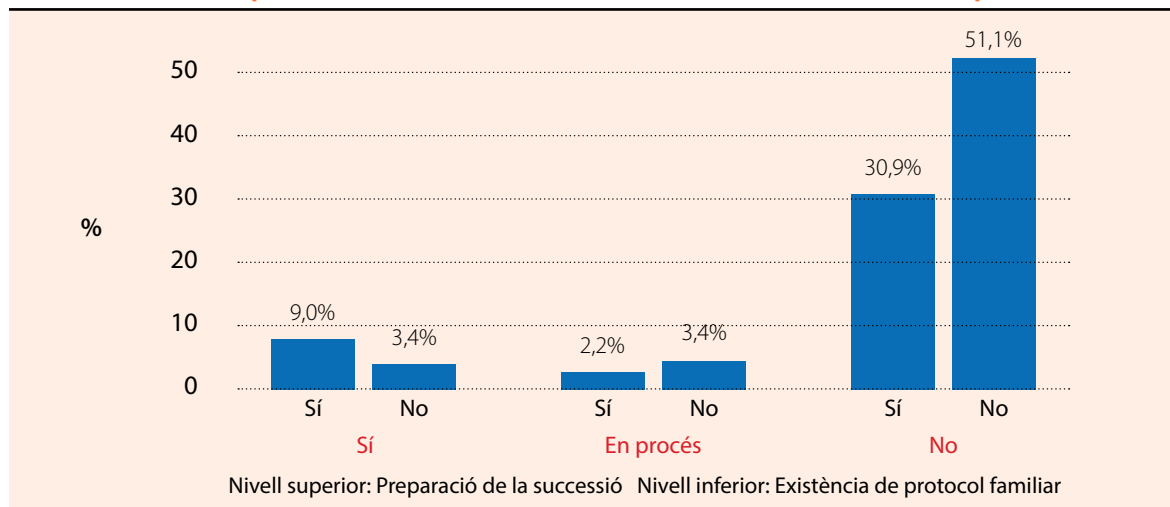
L'èxit del procés de successió depèn de la seva planificació, tot incloent els criteris que ha de complir el successor i la manera en què es realitzarà. Els resultats (gràfic 52) mostren que més d'un 41,9% de les empreses ha consensuat el procés de successió del responsable principal de l'empresa; un 10,2% declara estar en procés de fer-ho i un 47,9% encara no l'ha consensuat.

Com és lògic, l'existència d'un protocol familiar està clarament relacionada amb la preparació de la successió com mostra el gràfic 53. Així, el 51,1% de les empreses que no disposen d'un un protocol, tampoc tenen un pla de successió, mentre que entre les empreses amb protocol, un 30,9% no han començat ni tan sols a preparar la successió. Dit d'una altra manera, el 69,1% de les empreses amb protocol han consensuat ja el procés de successió del responsable principal de l'empresa.

● **Gràfic 52. Està consensuada la successió de l'executiu principal?**

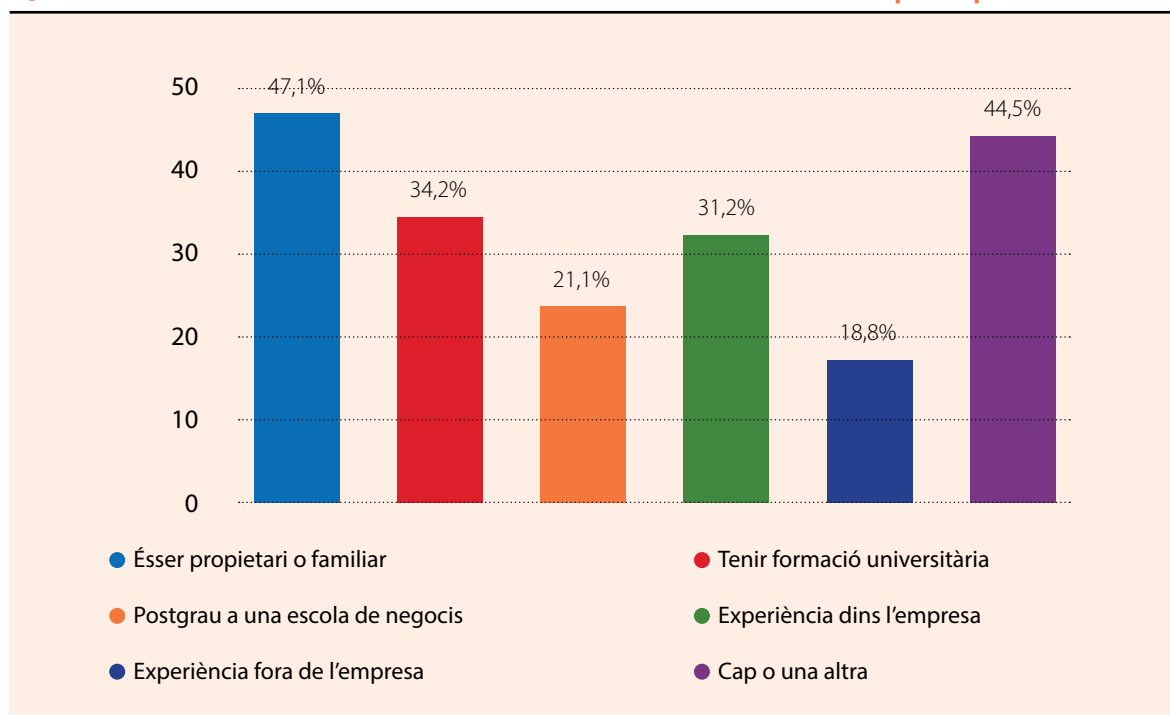


● Gràfic 53. Preparació de la successió en funció de l'existència d'un protocol



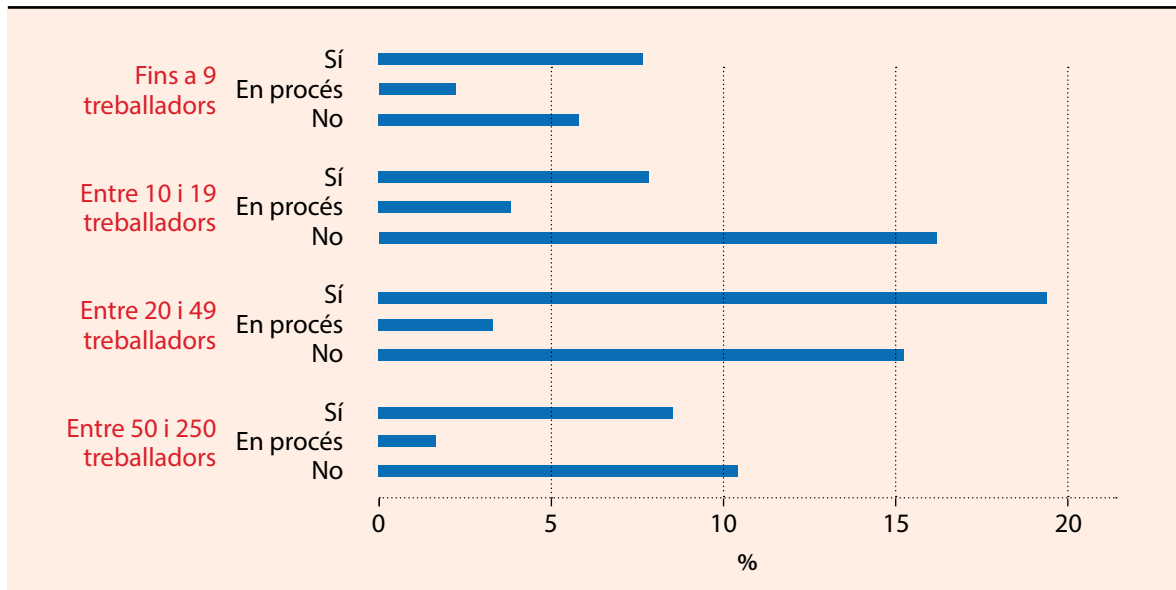
Un 44,4% de les empreses tenen criteris definits per a triar el successor. El criteri més comú (gràfic 54) a l'hora de triar el successor és la pertinença a la família propietària (47,1%), seguit de tenir formació universitària (34,2%) i experiència a l'empresa (31,2%).

● Gràfic 54. FCriteris a l'hora de triar el successor de l'executiu principal



Si relacionem la planificació de la successió amb la mida de les empreses familiars, veiem que les empreses del segment comprés entre els 20 i els 49 treballadors són les que tenen en un major percentatge consensuat el relleu. Per contra, les empreses en el segment entre els 10 i els 19 treballadors en la seva majoria no tenen consensuat aquest procés de successió.

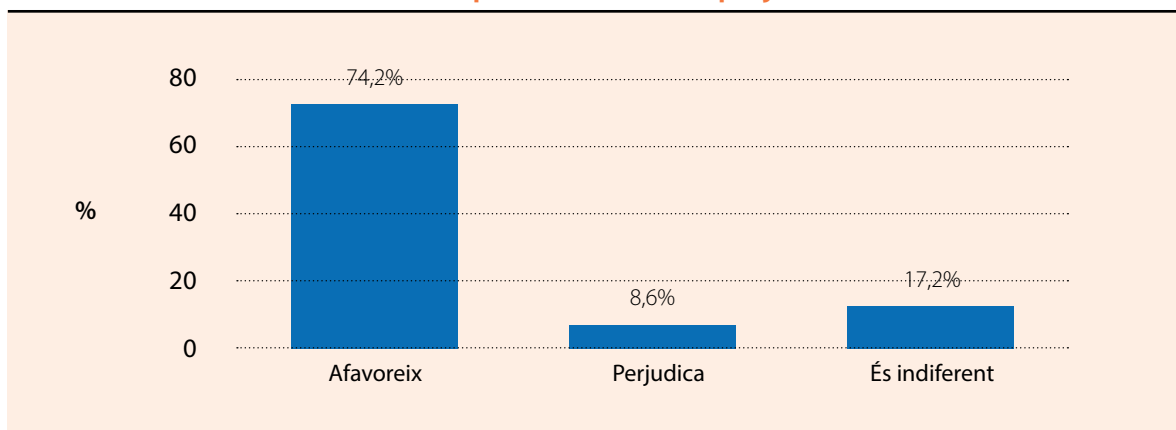
● **Gràfic 55. Successió consensuada en funció del nombre de treballadors**



2.5. Caràcter familiar

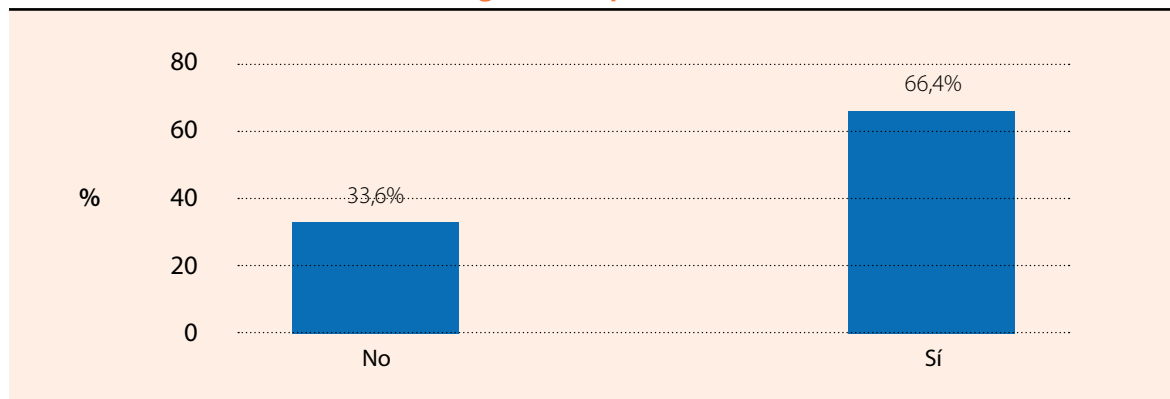
Un predictor del futur de les empreses familiars és la convicció que tenen sobre el sentit de la seva naturalesa familiar i els avantatges que els reporta, tant en termes econòmics com socials i emocionals. En aquest sentit, una àmplia majoria de les empreses entrevistades (74,2%) opina que el caràcter familiar les afavoreix com a empresa (gràfic 56).

● **Gràfic 56. El fet de ser una empresa familiar, els perjudica o afavoreix?**



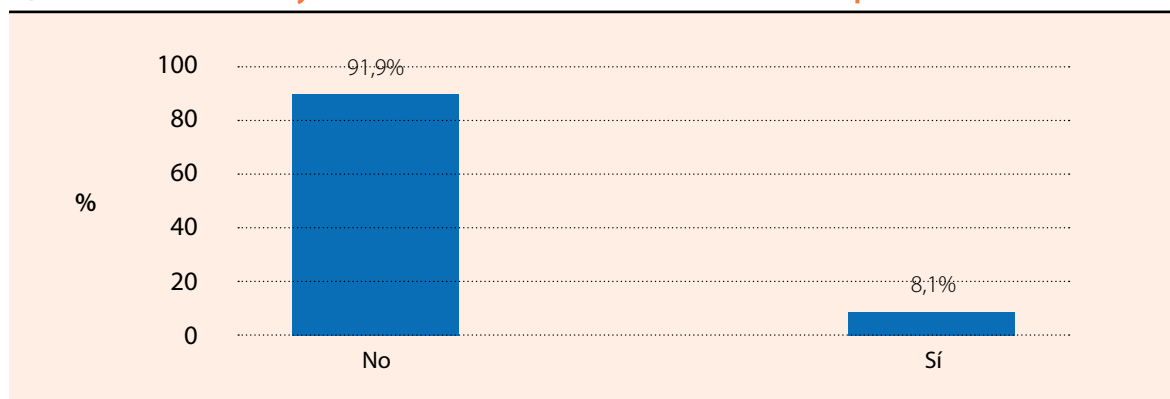
A més a més, com mostra el gràfic 57, en un 66,4% de les empreses el nom de la família es troba lligat a l'empresa.

● Gràfic 57. Nom de la família lligat a l'empresa

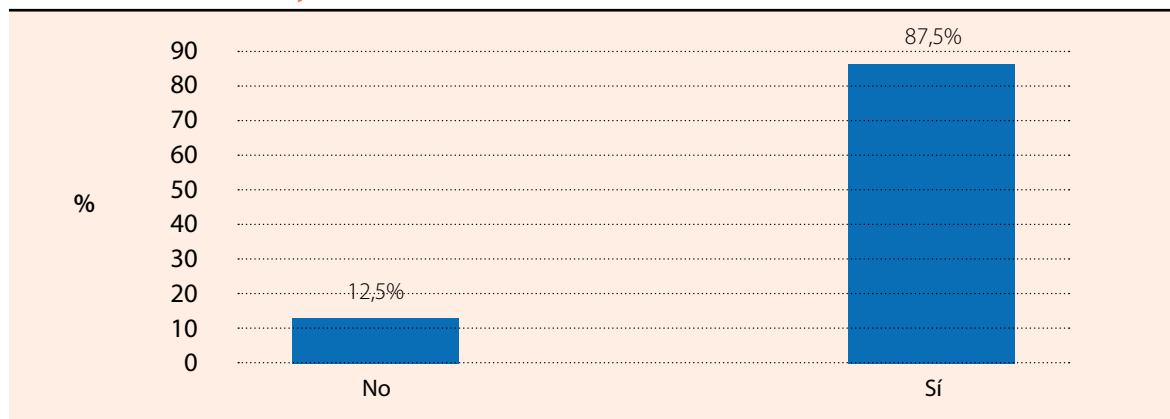


De la creació de l'Institut de la Empresa Familiar l'any 1992 ençà, s'ha anat creant una xarxa d'associacions territorials que, actualment, s'estén per totes les comunitats autònomes de l'Estat espanyol. La seva labor de representació, assessorament i formació, entre d'altres, ha contribuït de manera decisiva al desenvolupament de les empreses familiars (tant de les associades com de les que no ho estan). D'acord amb els resultats de l'enquesta, el 8,1% de les empreses familiars enquestades pertany a alguna associació territorial. I d'aquelles que pertanyen a alguna, el 87,5% considera que aquest fet les afavoreix.

● Gràfic 58. Pertany a l'associació familiar territorial de l'empresa familiar?



● Gràfic 59. Pertànyer a l'associació, l'afavoreix?





3

Metodologia

METODOLOGIA

3.1. Identificació de les empreses familiars i les empreses no familiars^o

Per poder assolir l'objectiu principal d'aquest estudi, el qual és ponderar el pes de les empreses familiars a l'economia catalana, es va començar per identificar el nombre de les empreses que són familiars en els diferents trams de dimensió de les empreses. Per a fer-ho, es va seguir el procés que es va descriure a l'estudi sobre l'empresa familiar a Espanya publicat per la Red de Cátedras de Empresa Familiar (2015). Concretament, s'ha treballat a dos nivells. En primer lloc, s'ha dut a terme una anàlisi detallada de les empreses petites, mitjanes i grans a Catalunya, tot identificant quines són familiars i quines no. En segon lloc, s'ha realitzat una estimació global del nombre d'empreses de tipus familiar que hi ha en el tram de les microempreses. La informació utilitzada en aquestes estimacions ha estat obtinguda a la base de dades SABI i al Directorio Central de Empresas (DIRCE) de l'Instituto Nacional de Estadística.

3.1.1. Empreses amb més de 10 treballadors o 2 milions de facturació (nivell 1)

El teixit empresarial català, de la mateixa manera que l'espanyol, es troba dominat per empreses d'àmbit local i dimensió reduïda (microempreses) que representen a l'entorn del 90% de les empreses presents al territori. Per a aquest motiu, era del tot necessari establir uns criteris de dimensió que permetessin diferenciar entre unes i altres. Amb aquesta finalitat, ens basem en la classificació proposada per la Unió Europea, la qual defineix les microempreses com aquelles empreses que tenen menys de 10 treballadors i una facturació i actius inferiors a dos milions d'euros¹. En aquesta línia, la primera anàlisi es va centrar en les empreses que tenien una dimensió o mida mínimes, tot deixant les microempreses per a una fase posterior.

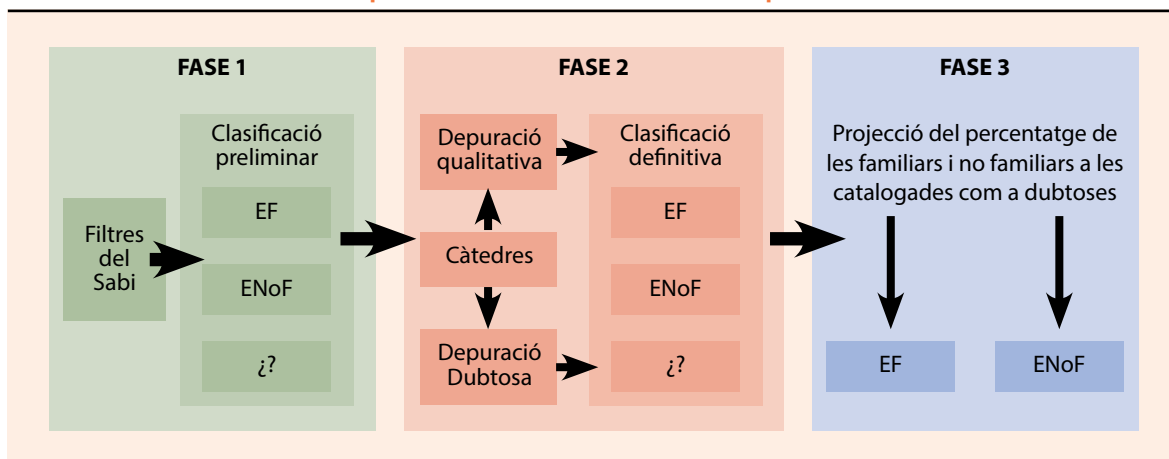
D'entrada es van establir una sèrie de criteris a fi d'identificar la població d'empreses dins de la base de dades SABI, la qual recopila informació econòmica i financera de la pràctica totalitat d'empreses espanyoles amb forma societària, i ho fa a partir dels comptes anuals que les companyies depositen als registres mercantils. Aleshores es van seleccionar les empreses de manera individual, no consolidant les diferents empreses que integren els grups empresarials, amb la finalitat de poder assignar cada empresa espanyola a una determinada comunitat autònoma i a una determinada província catalana quan fos el cas. Els criteris utilitzats són:

¹ En aquest estudi, i amb la finalitat de simplificar els criteris, únicament hem considerat el nombre de treballadors i el volum de la facturació.

- la forma jurídica: societat anònima (SA) i societat de responsabilitat limitada (SL).
- L'empresa havia d'estar activa l'any 2014.
- Dimensió o mida mínimes: facturar més de dos milions d'euros l'any o disposar d'una plantilla de 10 o més treballadors en algun dels tres anys compresos en el període que va de 2011 a 2014.

Amb els criteris assenyalats, va ser possible identificar a la base de dades SABI prop de 29.000 empreses catalanes, de les quals es va extraure la informació necessària per tal de fer les posteriors anàlisis. Per a classificar les empreses identificades a SABI com a familiars o no familiars es va seguir un procés que consta de tres fases, i que apareix representat al gràfic 60.

● Gràfic 60. Estructura del procés de classificació de les empreses en familiars i no familiars



3.1.1.1. Fase I: Classificació automatitzada mitjançant filtres a SABI

En una primera fase, seguint els processos automatitzats definits a l'estudi elaborat per la xarxa de Càtedres d'Empresa Familiar, les empreses catalanes van ser classificades en tres categories: empreses familiars, empreses no familiars i empreses dubtosa.² Aquesta classificació està basada en criteris relacionats amb l'estructura de la propietat i la participació dels familiars en els òrgans de govern.

Respecte a la propietat, es va considerar, de manera especial, el criteri establert a la normativa estatal que dóna accés al règim fiscal de l'empresa familiar en l'impost de patrimoni així com en l'impost de successions i donacions, els quals es basen en la participació accionarial, segons el qual l'accionista persona física ha de tenir un 5% de manera individual (o un 20% amb la família, fins al segon grau d'empresa familiar).

Una de les qüestions fonamentals a l'hora d'establir una definició operativa d'empresa familiar, radica en la diferència entre les empreses que presenten una elevada dispersió en l'estructura de la propietat, respecte a aquelles altres amb una elevada concentració. Aquestes diferències són les causants del debat sobre

² La metodologia proposada en aquest estudi s'assimila a la proposta de Rojo et al. (2011) i Diéguez et al. (2014), en la qual es té en compte la participació dels membres de la família en els òrgans de govern, a diferència d'altres estudis que només tenen en compte criteris de propietat. La diferència és que, en aquesta proposta, la consideració es realitza en dues fases: la primera automatitzada i basada en la coincidència d'accionistes i administradors; i una segona, basada en els cognoms, únicament en el cas de les empreses de dubtosa classificació. A més a més, s'estableixen diferents requisits en funció de la dispersió de la propietat.

quin percentatge és el més adequat a l'hora de catalogar les empreses de "familiars". Des del nostre punt de vista, creiem que no és adequat aplicar els mateixos percentatges a totes les empreses, motiu pel qual les hem diferenciat en tres grans grups:

- a) Empreses de propietat concentrada: són aquelles empreses amb un indicador d'independència *C* (societats amb un accionista registrat amb un percentatge total o un percentatge total calculat de la propietat superior al 50%) i *D* (un accionista conegut amb una propietat directa superior al 50%) a la base de dades SABI.
- b) Empreses de propietat dispersa: serien aquelles empreses que a SABI són catalogades amb un indicador d'independència *A* (cap accionista posseeix més del 25% de la propietat directa o total), o *B* (societats que tenen accionistes sense un percentatge de propietat –directe, total o total calculat– superior al 50%, però amb algun accionista que pot tenir més del 25%).
- c) A més dels grups anteriors, també es troben les empreses amb un tipus de propietat *desconeguda* (*U*).

A. Empreses de propietat concentrada.

En tenir la propietat molt concentrada, no semblava adequat aplicar els criteris que es proposen a la definició que fan el Grup Europeu d'Empreses Familiars (GEEF) i el *Family Business Network* (FBN), sobretot en relació als de l'últim punt, orientat a les empreses cotitzades. Per aquesta raó, en aquest conjunt d'empreses, considerem que són "familiars" aquelles empreses en què l'accionista familiar controla la propietat amb un percentatge elevat (50,01% o superior), o bé en les quals hi ha accionistes-directors amb una participació superior al 50,01%. En contraposició, aquelles empreses que no compleixin aquest criteri, poden ser considerades empreses "no familiars".

B. Empreses de propietat dispersa.

Aquestes empreses tenen la propietat força dispersa, motiu pel qual tindria sentit prendre com a indicadors objectius els de la normativa espanyola (és a dir, un accionista individual amb participació en la propietat d'un 5% o una família amb una participació del 20%). Amb aquesta finalitat, s'exigeix que es compleixin aquests percentatges de propietat i que, d'entre el conjunt d'opcions proporcionades a la base de dades SABI, estiguin en mans de la categoria "una o més persones físiques o famílies".

Tanmateix, pel fet d'utilitzar un criteri de la propietat tan ampli, creiem necessari assegurar al màxim possible el criteri de la participació dels accionistes en els òrgans de govern. Així, per aquelles empreses que compleixen el criteri de la propietat, es consideren que són de tipus familiar aquelles que, a més a més, tenen accionistes-directors amb una participació en la propietat superior a un 20% o administradors que són persones físiques i accionistes. També han estat considerades empreses familiars aquelles que presenten un accionista principal que és una empresa matriu la qual, a la seva volta, compleix els criteris anteriorment descrits.

En canvi, totes aquelles empreses que no compleixin el criteri de la propietat, són consideraran automàticament empreses no familiars. D'altra banda, aquelles que compleixin el criteri de propietat, però no així el de govern, són classificades com a dubtoses, perquè tampoc es pot saber del cert que no són familiars.

C. Empreses de propietat desconeguda.

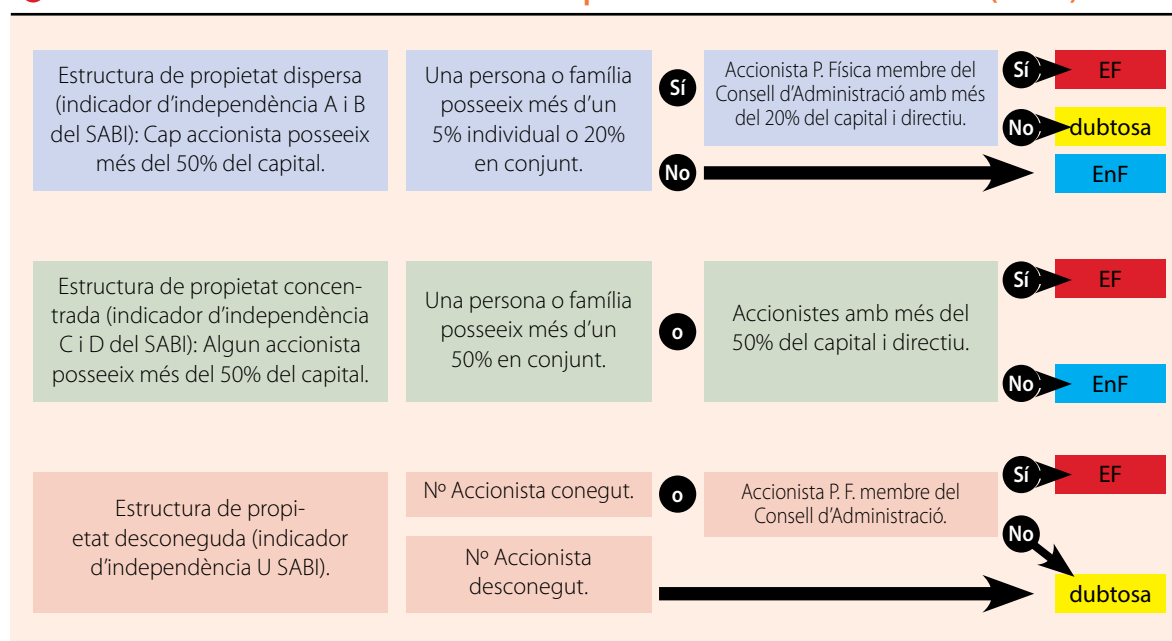
Aquest grup és el més complex, ja que manca molta informació sobre el tipus d'accionistes i els percentatges que poden tenir de propietat. Tot i així, va ser possible classificar-ne algunes. Per a fer-ho, es van dur a terme aquesta sèrie de passos.

En primer lloc, es va observar si es coneixien els accionistes. Aquesta comprovació es pot realitzar mitjançant els filtres del nombre d'accionistes (si és "0" significa que no es disposa d'informació sobre el seu accionariat; si és superior a 0, sí que es coneixen els accionistes, encara que no els percentatges que poden tenir de la propietat). Les empreses amb un nombre d'accionistes igual a 0, passen a ser totes dubtoses, mentre que aquelles amb una xifra d'accionistes superior a 0, passen per un segon filtre.

El segon filtre consisteix en observar si tenen accionistes-directors amb una participació en la propietat o administradors que siguin persones físiques i accionistes (sense indicar percentatges atesa la manca d'informació). Si la resposta és afirmativa es classifiquen com a empreses familiars. En canvi, si la resposta és negativa, es classifiquen com a dubtoses, ja que podrien ser empreses familiars amb un administrador únic professional.

Juntament amb aquestes empreses, caldria afegir un petit grup de societats que no apareixen en cap de les altres tres categories (propietat dispersa, concentrada o desconeguda), i que es classifiquen directament com a dubtoses. El gràfic 61 presenta un esquema resum del procés de classificació per filtres aplicat.

● Gràfic 61. Procés de classificació d'empreses familiars i no familiars (fase I)



3.1.1.2. Fase II: Depuració de la classificació inicial per part de les Càtedres d'Empresa Familiar de l'IEF.

Un cop obtinguda la classificació inicial, les diferents Càtedres d'Empresa Familiar van revisar cadascun dels tres llistats amb una doble tasca: (a) tractar d'identificar les empreses dubtoses del llistat com a empreses familiars i no familiars; i (b) revisar les assignacions automàtiques fetes. El resultat, tal i com mostra la taula 10, va ser la classificació de 24.622 empreses catalanes (85,2% del total), deixant la resta com a empreses dubtoses no classificades (4.272 és a dir un 14,8% del total). Si ens centrem a les empreses efectivament classificades, observem que 18.951 són empreses familiars (77% del total de les empreses classificades), mentre que 5.671 són empreses de tipus no familiar (23% del total de les empreses classificades).

● **Taula 10. Classificació d'empreses de SABI resultant de les fases I i II**

	Empreses SABI	EF	ENF	Dubtoses	% EF	% ENF	% Dubtoses
Barcelona	22.229	14.217	4.726	3.286	64,0%	21,3%	14,8%
Girona	3.028	2.153	427	448	71,1%	14,1%	14,8%
Lleida	1.683	1.234	200	249	73,3%	11,9%	14,8%
Tarragona	1.954	1.347	318	289	68,9%	16,3%	14,8%
Catalunya	28.894	18.951	5.671	4.272	65,6%	19,6%	14,8%

Aquesta segona fase va permetre reduir el percentatge d'empreses no classificades inicialment en el context de la fase I, així com esmenar errors derivats de la classificació automàtica inicial. Aquest treball d'ajustament es va basar en dos grans criteris: (a) el coneixement que cada càtedra té del teixit empresarial de la seva regió, tot proporcionant un coneixement qualitatiu de gran rellevància; i (b) l'anàlisi dels consells d'administració de les empreses juntament amb la pròpia denominació que aquestes adopten. Concretament, es van considerar familiars aquelles empreses que, en la seva denominació, inclouen termes com "fills de", "família" i "germans". De la mateixa manera, també han estat considerades familiars les empreses que presenten com a matriu una altra empresa familiar, amb independència de si aquestes matrius eren estrangeres. Finalment, cal assenyalar que, a més a més, la coincidència de cognoms en el consell d'administració va permetre identificar també un elevat nombre d'empreses familiars.

3.1.1.3. Fase III. Assignació proporcional de les empreses sense classificar.

Amb l'objectiu d'estimar el nombre total d'empreses familiars i no familiars, es va adoptar un criteri a fi de poder imputar aquelles empreses que no havien pogut ser classificades fins aleshores i eren encara dubtoses. Aquest criteri va consistir en distribuir les empreses dubtoses d'acord amb el percentatge d'empreses de cada tipus obtingut en les empreses classificades, tot suposant que les dubtoses es distribuïen en familiars i no familiars de manera similar. Com a resultat d'aplicar aquest criteri, es va obtenir l'estimació del nombre total d'empreses familiars i no familiars per províncies que mostra la taula 11.

● **Taula 11. Fase III. Assignació proporcional de les empreses sense classificar**

	Empreses familiars	Empreses no familiars	% Dubtoses familiars	Dubtoses familiars	Dubtoses no familiars	Total familiars	Total no familiars
Barcelona	14.217	4.726	75,1%	2.466	820	16.683	5.546
Girona	2.153	427	83,4%	374	74	2.527	501
Lleida	1.234	200	86,1%	214	35	1.448	235
Tarragona	1.347	318	80,9%	234	55	1.581	373
Catalunya	18.951	5.671	77,0%	3.288	984	22.239	6.655

3.1.2. Anàlisi de les microempreses (nivell 2)

Per a poder fer una estimació global del nombre d'empreses familiars entre les microempreses (empreses amb menys de 10 treballadors) es van combinar dades obtingudes de SABI i de DIRCE. Atès l'elevat nombre de microempreses existent, no va ser possible fer-ne una revisió qualitativa, de manera que el procediment de classificació es va basar únicament en aquells filtres i criteris que eren directament aplicables a partir de la informació existent a la base de dades SABI.

En primer lloc, es van seleccionar a la base de dades SABI aquelles empreses que complien amb el criteri de dimensió (menys de 10 treballadors i 2 milions d'euros de facturació) i tipus societari (SA o SL), la qual cosa va proporcionar informació de 71.336 empreses. A aquestes empreses els hi van ser aplicats els mateixos filtres automatitzats que es van aplicar a la resta d'empreses. Tot i així, degut a la gran mancança de dades relatives a la propietat, únicament es van poder classificar 951 microempreses catalanes, mentre la resta quedava com a dubtoses. De l'anàlisi realitzada en aquestes microempreses va resultar que un 89,9% eren empreses familiars, mentre un 10,1% eren empreses no familiars. La taula 12 mostra la distribució d'unes i altres microempreses per províncies.

● **Taula 12. Classificació de microempreses de SABI utilitzant filtres automàtics**

	Empreses classificades	Empreses familiars	Empreses no familiars	% Empreses familiars
Barcelona	659	586	73	88,9%
Girona	113	102	11	90,3%
Lleida	84	77	7	91,7%
Tarragona	95	90	5	94,7%
Catalunya	951	855	96	89,9%

Atès que no es va poder fer una revisió qualitativa i individualitzada de les empreses que eren dubtoses, és probable que infravalorem el nombre final d'empreses que són familiars entre les microempreses, però es va decidir optar per un enfocament prudent i prendre com a percentatge de referència el derivat del procediment d'assignació automàtica.

Finalment es va projectar el percentatge d'empreses familiars classificades sobre el total de microempreses obtingut del DIRCE. Aquesta extrapolació a la població de microempreses del DIRCE tenia com a finalitat mostrar, de la manera més acurada possible, el teixit empresarial català. Cal tenir en compte que, donada la mida d'aquest tipus d'empreses, la base de dades SABI compta amb un percentatge molt reduït del total d'empreses que apareixen al DIRCE. Però, com la base de dades DIRCE no ofereix una desagregació per províncies del nombre d'empreses segons la forma jurídica i l'estrat d'assalariats, es va haver de fer una estimació d'aquesta dada. En primer lloc, es va agafar el nombre total d'empreses amb forma jurídica de SA i SL de cada província i, sobre aquesta xifra es van aplicar els percentatges d'empreses familiars i no familiars obtinguts a partir de la mostra de microempreses de SABI corresponents a cadascuna de les províncies. Aleshores, a aquestes xifres, se'ls hi va restar el total d'empreses (familiars i no familiars) obtingudes quan es va analitzar la resta d'empreses d'una mida més gran, amb la finalitat d'evitar la possible duplicació d'empreses amb menys de 10 treballadors, però més de dos milions de facturació incloses a l'anàlisi inicial. D'aquesta manera, finalment es va poder estimar el nombre total de microempreses familiars i no familiars per província, resultats que són recollits a la taula 13.

● **Taula 13. Estimació de microempreses familiars i no familiars**

	Microempreses DIRCE (ajustat)	% EF/NEF	Microempreses familiars (EF)	Microempreses no familiars (NEF)
Barcelona	153.037	88,9%	136.084	16.953
Girona	19.893	90,3%	17.957	1.936
Lleida	10.770	91,7%	9.873	898
Tarragona	16.314	94,7%	15.455	859
Catalunya	200.014	89,9%	179.823	20.191

3.1.3. Estimació global del nombre d'empreses familiars (nivell 1 + nivell 2).

Un cop estimat el total d'empreses familiars entre les microempreses i entre la resta d'empreses, ha estat factible obtenir, mitjançant l'agregació dels dos grups, una estimació global del nombre d'empreses familiars i no familiars existents entre les SA i les SL de cadascuna de les províncies catalanes i del conjunt de Catalunya. Els resultats els recull la taula 14.

● **Taula 14. Estimació de les microempreses familiars i no familiars amb forma jurídica SA i SL**

	Empreses SA i SL amb 10 o més treballadors			Empreses SA i SL amb menys de 10 (microempreses)			Població total d'empreses (SA i SL)			% empreses familiars
	No			No			No			Total
	fam.	fam.	Totes	fam.	fam.	Totes	fam.	fam.	Totes	
Barcelona	16.683	5.546	22.229	136.084	16.953	153.037	152.768	22.498	175.266	87,2%
Girona	2.527	501	3.028	17.957	1.936	19.893	20.483	2.438	22.921	89,4%
Lleida	1.448	235	1.683	9.873	898	10.770	11.321	1.132	12.453	90,9%
Tarragona	1.581	373	1.954	15.455	859	16.314	17.036	1.232	18.268	93,3%
Catalunya	22.239	6.655	28.894	179.823	20.191	200.014	202.062	26.846	228.908	88,3%

Aquesta estimació ha deixat fora dos blocs d'empreses. D'una banda, les empreses amb forma jurídica de persona física (autònoms). Probablement la totalitat d'aquesta categoria, la més nombrosa en nombre d'empreses, podria ser considerada com empresa familiar, tanmateix, de la mateixa manera que ha passat en els estudis precedents, s'ha optat pel criteri prudent de no incloure'ls en l'estudi. D'altra banda, també han quedat fora de l'estudi, les empreses amb "altres formes" jurídiques, que constitueixen un grup minoritari d'un 11,7% del total d'empreses catalanes. La taula 15 informa sobre el pes de cada tipus d'empresa a Catalunya segons la informació subministrada per la base de dades DIRCE.

● **Taula 15. Nombre d'empreses segons forma jurídica (DIRCE, 2014)**

Forma jurídica	Empreses al DIRCE	% Empreses al DIRCE
Persones físiques	280.041	48,6%
SA + SL	228.908	39,7%
Altres formes	67.616	11,7%
Total	576.565	100,0%

Font: DIRCE

En resum, tots els càlculs sobre el nombre i el pes de les empreses familiars a Catalunya han estat fets d'acord amb un criteri de prudència que probablement aboca a infravalorar la seva presència.

3.2. Les empreses familiars, el valor afegit brut (VAB) i l'ocupació a Catalunya (2014).

3.2.1. Aportació de les empreses familiars al valor afegit brut (VAB) de Catalunya.

Per tal de conèixer el pes que tenen les empreses familiars en referència al PIB, s'ha analitzat el valor afegit brut (VAB), variable microeconòmica que guarda relació amb la variable macroeconòmica que és el PIB. El VAB, que és proporcionat directament per la pròpia base de dades SABI, es calcula com la suma de les despeses de personal, les despeses financeres, les dotacions a l'amortització de l'immobilitzat, els impostos i el resultat de l'exercici.

De la mateixa manera que abans, per estimar el VAB de les empreses catalanes s'ha treballat amb les empreses de SABI tot diferenciant entre dos grans segments: d'una banda, les empreses amb un mínim de 10 treballadors o una facturació superior als dos milions d'euros, i les microempreses.

Per a les empreses amb més de 10 treballadors o més de dos milions de facturació anual, s'ha calculat el VAB total per separat de totes les empreses familiars i no familiars. Seguidament, s'ha calculat el VAB mitjà per empresa però diferenciant entre les que eren familiars i les que eren no familiars³. La taula 16 mostra els resultats.

● **Taula 16. Valor afegit brut (VAB). Empreses amb més de 10 treballadors o més de 2 milions d'euros de facturació**

	VAB Mitjà familiars	VAB Mitjà no familiars	Total familiars	Total no familiars	VAB Total familiars	VAB Total no familiars	VAB Total	% empresa familiar
Barcelona	2.170	7.110	11.506	3.701	24.968.020	26.314.110	51.282.130	48,7%
Girona	1.266	2.527	1.823	362	2.307.918	914.774	3.222.692	71,6%
Lleida	1.291	2.232	1.014	166	1.309.074	370.512	1.679.586	77,9%
Tarragona	1.245	5.496	1.029	270	1.281.105	1.483.920	2.765.025	46,3%
Catalunya	1.943	6.465	15.372	4.499	29.867.796	29.086.035	58.953.831	50,7%

Després, s'ha estimat el VAB de les microempreses seguint el procés que es descriu a continuació. En primer lloc, s'ha calculat el VAB de les microempreses de les quals havia informació a SABI (951 empreses), i s'ha fet de manera separada per a cada província, i pels grups d'empreses familiars i no familiars. Aleshores, a partir d'aquests valors, s'ha calculat el VAB mitjà per a cada grup d'empreses. En acabat, s'ha aplicat aquests valors mitjans a la població de microempreses familiars i no familiars (sempre amb forma de SA i SL) de cada província i que havia estat calculades anteriorment. Aquesta operativa ha permès estimar el VAB total de les microempreses familiars i no familiars a cada província. La taula 17 presenta els resultats d'aquest càlcul.

³ En aquest càlcul no hem considerat el conjunt d'empreses catalogades com a dubtoses a les fases inicials de l'estudi, degut a la gran dispersió que hi ha en els valors del VAB en els segments d'empreses més grans, i perquè l'assignació dels valors mitjans podia distorsionar els resultats. Tampoc han estat incloses aquelles empreses que havien pogut ser classificades com a familiars o no familiars, però de les quals no es disposava de les dades necessàries per a fer el càlcul.

● **Taula 17. Valor afegit brut (VAB). Microempreses**

	VAB Mitjà familiars	VAB Mitjà no familiars	Nº total familiars (ajustat)	Nº total no familiars (ajustat)	VAB Total familiars (ajustat)	VAB Total no familiars (ajustat)	VAB Total	% empresa familiar
Barcelona	252	225	136.084	16.953	234.347.726	3.821.095	38.168.821	90,0%
Girona	202	-12	17.957	1.936	3.632.603	-23.238	3.609.365	100,6%
Lleida	177	109	9.873	898	1.744.471	97.828	1.842.298	94,7%
Tarragona	239	83	15.455	859	3.700.015	71.009	3.771.024	98,1%
Catalunya	238	182	179.823	20.191	42.833.913	3.680.762	46.514.675	92,1%

Un cop obtingudes aquestes dades, ja és possible sumar els dos segments d'empreses (microempreses i la resta d'empreses) i obtenir així una estimació del VAB de totes les SA i SL de Catalunya (taula 18).

● **Taula 18. Valor afegit brut (VAB). Total empreses**

	VAB Micro empreses familiars	VAB Micro- em- preses no familiars	VAB Resta EF	VAB Resta NEF	VAB Total Familiars	VAB Total NFamiliars	VAB Total	% EF
Barcelona	34.347.726	3.821.095	24.968.020	26.314.110	59.315.746	30.135.205	89.450.951	66,3%
Girona	3.632.603	-23.238	2.307.918	914.774	5.940.521	891.536	6.832.057	87,0%
Lleida	1.744.471	97.828	1.309.074	370.512	3.053.545	468.340	3.521.884	86,7%
Tarragona	3.700.015	71.009	1.281.105	1.483.920	4.981.120	1.554.929	6.536.049	76,2%
Catalunya	42.833.913	3.680.762	29.867.796	29.086.035	72.701.709	32.766.797	105.468.506	68,9%

3.2.2. Aportació a l'ocupació de les empreses familiars a Catalunya.

Per a calcular l'ocupació que les empreses familiars i no familiars generen, el procediment seguit ha estat el mateix que en l'apartat anterior, però en aquest cas s'ha diferenciat entre els dos grans segments abans esmentats. Per a les empreses amb més de 10 treballadors o més de dos milions de facturació anual, l'ocupació generada per totes les empreses familiars i no familiars ha estat calculada per separat. El resultat és un nombre de treballadors mitjà, tant en les empreses familiars com en les no familiars, la qual cosa permet fer una estimació del nombre de treballadors de les empreses d'aquest segment. La taula 19 mostra els resultats obtinguts d'aquest procés.

● **Taula 19. Ocupació generada. Empreses amb més de 10 treballadors o més de 2 milions d'euros de facturació**

	Ocupació mitjana emp. familiars	Ocupació mitjana emp. no familiars	Nº total familiars	Nº total no familiars	Ocupació total emp. familiars	Ocupació total emp. no familiars	Ocupació total familiars	% empreses familiars
Barcelona	39	101	11.506	3.701	445.282	374.171	819.453	54,3%
Girona	30	52	1.823	362	53.961	18.701	72.662	74,3%
Lleida	28	40	1.014	166	27.915	6.700	34.615	80,6%
Tarragona	28	77	1.029	270	28.298	20.879	49.177	57,5%
Catalunya	36	93	15.372	4.499	556.466	420.207	976.673	57,0%

A continuació, l'ocupació generada per les microempreses ha estat calculada seguint el mateix procediment que en el càlcul del valor afegit brut (VAB). És a dir, després de calcular el total de treballadors de les microempreses de les quals tenim informació a la base de dades SABI, hem calculat l'ocupació mitjana per a cada grup d'empreses. En acabat, aquests valors mitjans han estat aplicats a la població de microempreses de cada província i en la proporció corresponent als dos tipus d'empreses. D'aquesta manera ha estat possible estimar el nombre de treballadors de les microempreses familiars i no familiars per a cada província i al conjunt de Catalunya. Els resultats els recull la taula 20.

● **Taula 20. Ocupació generada. Microempreses**

	ocupació mitjana emp. familiars	ocupació mitjana emp. no familiars	Nº total familiars	Nº total no familiars	ocupació total emp. familiars	ocupació total emp. no familiars	ocupació total familiars	% empreses familiars
Barcelona	6	5	136.084	16.953	803.035	78.032	881.067	91,1%
Girona	6	6	17.957	1.936	110.899	11.443	122.342	90,6%
Lleida	6	3	9.873	898	60.133	3.078	63.212	95,1%
Tarragona	5	4	15.455	859	80.028	3.606	83.634	95,7%
Catalunya	6	5	179.823	20.191	1.056.444	93.806	1.150.250	91,8%

Finalment, només cal sumar els dos segments per tal d'obtenir d'aquesta manera una estimació de l'ocupació generada pel conjunt de les empreses familiars i no familiars amb forma de SA i SL a Catalunya (taula 21).

● **Taula 21. Ocupació generada. Totes les empreses**

	Ocupació Micro Familiars	Ocupació Micro No Familiars	Ocupació resta Familiars	Ocupació resta No Familiars	Ocupació Total Familiars	Ocupació Total No Familiars	ocupació total	% EF
Barcelona	803.035	78.032	445.282	374.171	1.248.317	452.203	1.700.520	73,4%
Girona	110.899	11.443	53.961	18.701	164.860	30.144	195.004	84,5%
Lleida	60.133	3.078	27.915	6.700	88.049	9.778	97.827	90,0%
Tarragona	80.028	3.606	28.298	20.879	108.325	24.485	132.811	81,6%
Catalunya	1.056.444	93.806	556.466	420.207	1.612.910	514.013	2.126.923	75,8%

3.3a. Cuestionario

LA EMPRESA FAMILIAR EN CATALUÑA

Associació Catalana de l'Empresa Familiar - Instituto de la Empresa Familiar

I. DATOS DEL CEO Y DE LA EMPRESA

1. Género del CEO:
☐ Hombre ☐ Mujer
2. Antigüedad en el cargo del CEO:.....
3. ¿El CEO es miembro de la familia/s propietaria/s de la empresa?
☐ Sí ☐ No
4. Señale el año en que se fundó el negocio que dio origen a la empresa:

II. DIMENSIÓN EMPRESARIAL

5. ¿Existe un documento escrito del Plan Estratégico de la Empresa?
☐ Sí ☐ No
6. Distribución aproximada del volumen de facturación en los siguientes mercados:
Regional:%
Resto mercado nacional:%
Internacional:% (SI O PASE A LA P9)
7. ¿A qué zonas exporta su empresa?
☐ Europa ☐ EEUU y Canadá ☐ Iberoamérica
☐ África ☐ Asia ☐ Otros
8. Indique de qué forma o formas se efectúa la gestión internacional de su empresa:
☐ Exportación ☐ Alianzas estratégicas
☐ Inversión directa ☐ Otras:.....
9. De entre los siguientes objetivos ¿Cuáles considera prioritarios para la empresa? (Seleccione dos de entre las opciones disponibles)
a. Maximizar resultados
b. Aumentar la dimensión empresarial
c. Garantizar la supervivencia de la empresa
d. Garantizar el control familiar de la empresa
e. Proteger a los miembros de la familia

10. En los últimos 3 años, su empresa:

	Sí	No
Ha entrado en nuevos negocios/sectores		
Ha entrado en nuevos mercados		
Ha introducido bienes o servicios nuevos o mejorados significativamente		
Ha introducido métodos de fabricación, sistemas logísticos o actividades de apoyo (informática, compras...) nuevos o mejorados significativamente		
Ha implantado nuevos métodos organizativos (procedimientos, organización del trabajo, relaciones externas)		
Ha implantado nuevos conceptos comerciales (envases, promoción, canales, precios)		
Mantiene relaciones investigadoras con alguna Universidad o centro de investigación		

11. ¿Cuáles considera que son las principales barreras a las que se enfrenta una empresa que quiera aumentar su dimensión? (Seleccione tres de entre las opciones disponibles)

- a. El marco institucional y/o la legislación regional/nacional
- b. La falta de recursos humanos/personal cualificados
- c. La competencia en el sector
- d. La situación del mercado (p. ej.: demanda estancada o decreciente)
- e. La dificultad para encontrar socios
- f. La coyuntura económica
- g. La escasa autofinanciación
- h. La falta / el coste de la financiación externa
- i. La falta de información/conocimiento sobre nuevas oportunidades/mercados
- j. El temor a perder el control de la compañía

III. CARÁCTER FAMILIAR

12. Indique la proporción de propiedad familiar:%

13. ¿Qué generación/es tiene/n la propiedad de la empresa?.....

14. ¿Qué generación/es dirige/n la empresa?.....

15. En cuanto a los órganos de gobierno de su empresa:

	Existe		% Mujeres	% accionistas	% Familiares
	Sí	No			
Administrador único					
Administradores mancomunados o solidarios					
Consejo Administración					
Equipo directivo					
Junta Accionistas					
Consejo de Familia					
Asamblea Familiar					

16. ¿Considera que el nombre de su familia está ligado a la empresa?

- ☐ Sí ☐ No

17. ¿Se aplica alguno de los criterios objetivos siguientes en la incorporación de miembros de la familia a puestos directivos?

- ☐ Formación universitaria
☐ Postgrado en una escuela de negocios
☐ Experiencia profesional en la empresa
☐ Experiencia profesional fuera de la empresa
☐ No
☐ Otro (indicar cuál):.....

IV. PROTOCOLO FAMILIAR

18. ¿Tienen un protocolo familiar por escrito?

Sí	No, pero está en proceso de elaboración	No, pero lo estamos pensando	No, porque no lo consideramos necesario	No, no sé qué es
☐	☐	☐	☐	☐

(Si NO tiene protocolo familiar pase a la P21)

19. ¿Desde cuándo tiene protocolo familiar?.....

20. ¿Cuándo se ha producido la última revisión?

- ☐ Últimos 5 años ☐ Hace más de 5 años ☐ Nunca

V. SUCESIÓN

21. Está consensuado el proceso de sucesión del principal ejecutivo de la empresa?

- ☐ Sí ☐ No, pero estamos en proceso ☐ No

22. ¿Se aplica alguno de los criterios objetivos indicados a continuación para elegir al sucesor como principal ejecutivo de la empresa?

- ☐ Que sea uno de los propietarios o familiar de los propietarios
☐ Formación universitaria
☐ Postgrado en una escuela de negocios
☐ Experiencia profesional en la empresa
☐ Experiencia profesional fuera de la empresa
☐ No
☐ Otro (indicar cuál):.....

23. El/los accionista/s mayoritarios transmitirán su participación a sus descendientes:

- ☐ Vía herencia
☐ Vía donaciones
☐ Vía pacto sucesorio
☐ Venderá su participación a otras personas o empresas
☐ No tiene planes al respecto
☐ Otro:.....

24. En los estatutos de la empresa, ¿Hay acuerdos que limitan la libre transmisión de las acciones/participaciones?

- ☐ Sí ☐ No

VI. GESTIÓN DE LA DIMENSIÓN FAMILIAR

25. ¿Existe algún plan específico de formación (tanto para familiares como no familiares)?

- ☐ Sí ☐ No

26. De los familiares que ocupan puestos directivos, indique qué porcentaje tiene formación universitaria o similar (máster, posgrados, etc.):

- ☐ Menos del 10% ☐ Entre el 10% y el 25%
☐ Entre el 25% y el 50% ☐ + del 50%

27. De los familiares que ocupan puestos directivos, indique qué porcentaje ha trabajado en otras empresas:

- ☐ Menos del 10% ☐ Entre el 10% y el 25%
☐ Entre el 25% y el 50% ☐ + del 50%

28. Porcentaje de beneficios que ha repartido la empresa en los últimos dos años (en promedio):

- ☐ Menos del 10% ☐ Entre el 10% y el 25%
☐ Entre el 25% y el 50% ☐ + del 50%

29. ¿Los propietarios han acordado un método para valorar anualmente sus acciones/participaciones?

- ☐ Sí ☐ No (Pase a la P30)

30. En caso afirmativo, ¿Cuál ha sido el método utilizado?

- ☐ A partir del flujo de caja descontado
☐ En función del valor contable corregido
☐ Como múltiplo de los beneficios
☐ A realizar por un experto
☐ Lo desconozco
☐ Otro:.....

31. ¿Conoce los beneficios fiscales de las empresas familiares?

- ☐ Sí ☐ No

VII. RETOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

25. El ser una empresa familiar, ¿cree que le perjudica o le favorece?

☐ Favorece

☐ Perjudica

☐ Es indiferente

33. ¿Pertenece a la asociación territorial de Empresa Familiar?

☐ Sí

☐ No

34. Si pertenece a la asociación territorial de Empresa Familiar ¿Cree que ello le favorece en algo?

☐ Sí

☐ No

3.3b. Qüestionari

L'EMPRESA FAMILIAR A CATALUNYA

Associació Catalana de l'Empresa Familiar - Instituto de la Empresa Familiar

I. DADES DEL CEO I DE L'EMPRESA

1. Gènere del CEO:
☐ Home ☐ Dona
2. Antiguitat en el càrrec de CEO:.....
3. El CEO és membre de la família/s propietària/s de l'empresa?
☐ Sí ☐ No
4. Assenyali en quin any es va fundar el negoci que ha donat lloc a l'empresa:.....

II. DIMENSIÓ EMPRESARIAL

5. Hi ha un document escrit amb el pla estratègic de l'empresa?
☐ Sí ☐ No
6. Distribució aproximada del volum de facturació en aquests mercats:
Regional:..... %
Resta del mercado nacional: %
Internacional:..... % (Si és 0 passi a la P9)
7. A quines zones exporta la seva empresa?
☐ Europa ☐ Estats Units i Canadà ☐ Iberoamèrica
☐ Àfrica ☐ Àsia ☐ Otros
8. Assenyali de quina forma o formes es realitza la gestió internacional de la seva empresa:
☐ Exportació ☐ Aliances estratègiques
☐ Inversió directa ☐ Altres:.....
9. D'entre els objectius que referim a continuació, quins considera prioritaris per a l'empresa?
(Selecció de dues entre les diverses opcions disponibles)
f. Maximitzar els resultats
g. Augmentar la dimensió empresarial
h. Garantir la supervivència de l'empresa
i. Garantir el control familiar de l'empresa
j. Protegir els membres de la família

10. Als darrers tres anys, la seva empresa:

	Sí	No
Ha entrat a nous negocis/sectors		
Ha entrat a nous mercats		
Ha introduït béns o serveis nous o millorats de manera significativa		
Ha introduït mètodes de fabricació, sistemes logístics o activitats de recolzament (informàtica, compres...) nous o millorats de manera significativa		
Ha implantat nous mètodes organitzatius (procediments, organització del treball, relacions externes)		
Ha implantat nous conceptes comercials (envasos, promoció, canals, preus)		
Manté relacions d'investigació amb alguna universitat o centre d'investigació		

11. ¿Quines considera que són les principals barreres amb què s'enfronta una empresa que vol augmentar la seva dimensió (mida)? (Seleccioni sis plau tres d'entre les diferents opcions disponibles)

- k. El marc institucional i/o la legislació regional/nacional
- l. La manca de recursos humans/personal qualificat
- m. La competència en el sector
- n. La situació del mercat (p. e.: estacament o decreixement de la demanda)
- o. La dificultat per a trobar socis
- p. La conjuntura econòmica
- q. L'escassetat d'autofinanciació
- r. La manca / el cost de la financiació externa
- s. La manca d'informació/coneixement sobre les noves oportunitats/mercats
- t. La por a perdre el control de la companyia

III. CARÀCTER FAMILIAR

12. Assenyali quina és la proporció de propietat familiar:%

13. Quina generació té o quines generacions tenen la propietat de l'empresa?.....

14. Quina generació / generacions dirigeix /dirigeixen l'empresa?.....

15. Assenyali els òrgans de govern de la seva empresa:

	Existeix		% Dones	% accionistes	% Familiars
	Sí	No			
Administrador únic					
Administradors mancomunats o solidaris					
Consell d'administració					
Equip directiu					
Junta d'accionistes					
Consell de família					
Assemblea familiar					

16. Considera que el nom de la seva família està lligat a l'empresa?

- ☐ Sí ☐ No

17. Aplica algun d'aquests criteris objectius a la incorporació de membres de la família al càrrecs directius?

- ☐ Formació universitària
☐ Postgrau a una escola de negocis
☐ Experiència professional a l'empresa
☐ Experiència professional fora de l'empresa familiar
☐ No
☐ Altres (assenyalar quins):.....

IV. PROTOCOL FAMILIAR

18. Tenen un protocol familiar escrit?

Sí	No, però es troba en procés d'elaboració	No, però ho estem pensant	No, perquè no el considerem necessari	No, no sé què és
☐	☐	☐	☐	☐

(Si NO té protocol familiar passi a la P21)

19. Des de fa quan temps tenen protocol familiar?.....

20. Quan s'ha fet la darrera revisió?

- ☐ Els darrers 5 anys ☐ Fa més de 5 anys ☐ Mai

V. SUCESIÓ

21. Ha consensuat el procés de successió de l'executiu principal de l'empresa?

- ☐ Sí ☐ No, però estem en procés de fer-ho ☐ No

22. S'aplica algun dels criteris objectius que assenyallem a continuació per escollir al successor com a executiu principal de l'empresa?

- ☐ Que sigui un dels propietaris o familiar dels propietaris
☐ Formació universitària
☐ Postgrau en una escola de negocis
☐ Experiència professional en l'empresa
☐ Experiència professional fora de l'empresa
☐ No
☐ Altres (assenyalar quins):.....

23. L'accionista o els accionistes majoritaris transferiran la seva participació als seus descendents:

- ☐ Via herència
☐ Via donacions
☐ Via pacte successori
☐ Venda de la seva participació a altres persones o empreses
☐ No té plans fets al respecte
☐ Altres:.....

24. Als estatuts de l'empresa, hi ha acords que limiten la lliure transmissió de les accions i participacions?

- ☐ Sí ☐ No

VI. GESTIÓ DE LA DIMENSIÓ FAMILIAR

25. ¿Hi ha algun pla específic de formació (tant si per a familiars com si per a no familiars)?

- ☐ Sí ☐ No

26. Dels familiars que ocupen càrrecs directius, assenyali quin percentatge té formació universitària o similar (màster, postgraus, etc.):

- ☐ Menys d'un 10% ☐ Entre un 10% i un 25%
☐ Entre un 25% i un 50% ☐ E+ d'un 50%

27. Dels familiars que ocupen càrrecs directius, assenyali quin percentatge ha treballat a d'altres empreses:

- ☐ Menys d'un 10% ☐ Entre un 10% i un 25%
☐ Entre un 25% i un 50% ☐ E+ d'un 50%

28. Porcentaje de beneficios que ha repartido la empresa en los últimos dos años (en promedio):

- ☐ Menos del 10% ☐ Entre el 10% y el 25%
☐ Entre el 25% y el 50% ☐ + del 50%

29. Els propietaris ha acordat un mètode per tal de valorar anualment les seves accions i participacions?

- ☐ Sí ☐ No (Passi a la P30)

30. En cas afirmatiu, quin ha estat el mètode utilitzat?

- ☐ A partir del flux de caixa descomptat
☐ En funció del valor comptable corregit
☐ Com a múltiple dels beneficis
☐ A realitzar per un expert
☐ Ho desconec
☐ Altres:.....

31. Coneix els beneficis fiscals que tenen les empreses familiars?

- ☐ Sí ☐ No

VII. REPTES DE L'EMPRESA FAMILIAR

25. El fet de ser una empresa familiar, creu que el perjudica o l'afavoreix?

☐ Afavoreix

☐ Perjudica

☐ És indiferent

33. Es membre de l'associació territorial de l'Empresa Familiar?

☐ Sí

☐ No

34. Si pertany a l'associació territorial de l'Empresa Familiar, creu que això l'afavoreix en alguna cosa?

☐ Sí

☐ No



4

Conclusions

CONCLUSIONS

De l'estudi *L'empresa familiar a Catalunya* es desprenen una sèrie de conclusions principals que exposem a continuació.

- L'empresa familiar catalana presenta aquestes dades destacades: aproximadament el 90% de les empreses catalanes poden ser considerades familiars; les empreses familiars aporten al voltant del 70% del valor afegit brut (VAB) generat per les SA i les SL establertes a Catalunya i són creadores de prop del 76% de l'ocupació del sector privat, tot donant feina a gairebé un milió set-cents mil persones.
- Els valors per províncies oscil·len entre el 87,2% d'empreses familiars a Barcelona i el 93,3% a Tarragona.
- Els sectors amb una major presència de l'empresa familiar són la construcció i el sector integrat per l'agricultura, la ramaderia, la silvicultura, la pesca i les indústries extractives. En aquests sectors, la presència de l'empresa familiar és lleugerament superior al 87%. A continuació, trobem altres sectors com són els serveis i la indústria manufacturera, en els quals l'empresa familiar té una presència de l'entorn del 80%.
- Per contra, en els sectors en què trobem una menor presència de l'empresa familiar són el sector de la informació i les comunicacions, i el sector dels serveis financers, d'assegurances i immobiliaris, amb una presència de l'empresa familiar de poc més del 63%.
- Les empreses familiars amb menys de 10 treballadors i menys de dos milions de facturació (micro-empreses) són responsables del 86,7% del valor afegit brut privat produït pel conjunt d'empreses d'aquesta mida, en tant que les empreses familiars de més de 10 treballadors o més de 2 milions d'euros de facturació són les responsables de gairebé el 51% del valor afegit brut generat pel conjunt de les empreses d'aquesta mida.
- Les empreses familiars generen més ocupació per un mateix nivell de vendes en termes agregats.

- En la majoria d'indicadors observats es nota l'impacte de la crisi. Els valors que es registren són notòriament pitjors el 2014 que el 2007. Hem pogut observar com les empreses familiars són més intensives en treball. Les empreses familiars han experimentat decreixements més suaus de la productivitat.
- Pel que fa a la rendibilitat econòmica i la financera, i el cash-flow per accionista, hem pogut observar disminucions en l'empresa familiar i en la no familiar durant el període 2007-2014. Tot i així, les empreses familiars han sacrificat quotes més grans de rendibilitat econòmica i financera els darrers anys, i hi ha una certa relació creixent entre les diferents rendibilitats analitzades (*cash-flow* inclòs) i la mida o dimensió de l'empresa.
- Pel que respecta a l'endeutament, s'observa una menor ràtio d'endeutament el 2014 respecte a la que hi havia el 2007.
- A l'empresa familiar catalana, el 58,1% de les empreses disposa d'un pla estratègic escrit.
- Respecte a la distribució de les vendes, la major part de les empreses familiars (48,5%) venen en mercats regionals; un 32,3% de la facturació es produeix en el mercat nacional, i un 19,2% de les empreses venen en mercats internacionals.
- Les principals barreres al creixement amb què es troben les empreses familiars catalanes són les relatives a la competència en el sector (23,7%); la situació del mercat (21,7%); el marc institucional (17,8%) i la manca de recursos humans (14,5%).
- De les respostes obtingudes a la pregunta sobre quins són els objectius prioritaris la cosa que més preocupa a les empreses familiars és, en aquest ordre: maximitzar els beneficis (40,9%); augmentar la dimensió de l'empresa (29,1%) i garantir-ne la supervivència (19,7%). La qüestió relativa a la dimensió més pròpiament familiar com és la protecció dels membres de la família, ocupa un lloc molt secundari tal i com ho palesa el fet que només estigui present en un 3,3% de les respostes.
- El CEO o el gerent de les empreses familiars catalanes es caracteritza per ser un home (77,9%) que pertany a la família propietària (73,8%) i té una antiguitat mitjana en el càrrec de 17,8 anys.
- De les empreses familiars catalanes que integren la mostra, un 39,2% són propietat de la primera generació; un 47,8% ho són de la segona generació; un 8,0% són propietat de la tercera generació; un 3,3% ho són de la quarta generació i un 1,9% són propietat de la cinquena generació.
- Respecte a la generació familiar que ostenta la direcció de l'empresa els resultats assenyalen que: un 34,9% de les empreses són dirigides per la primera generació; un 52,5% de les empreses estan dirigides per la segona; un 7,0% es troben dirigides per la tercera generació; un 3,7% ho són per la quarta i un 1,9% estan dirigides per la cinquena generació. Per tant, podem afirmar que a Catalunya la segona generació es majoritària tant en la propietat com en la direcció de l'empresa familiar.

- Només un 11,9% de les empreses familiars catalanes disposen d'un protocol familiar escrit, un 58,7% dels enquestats no el considera necessari i un 18,1% no saben què és.
- Amb referència a la forma de transmissió de la propietat, entre les empreses que han contestat aquesta qüestió, l'herència és la via fonamental de transmissió per davant de la donació o del pacte successori; i només una minoria pensa en la venda de la propietat.
- En tot cas, és important assenyalar que més del 50% de les empreses familiars encara no tenen consensuada el procediment de successió de l'executiu principal.



5

Bibliografia

BIBLIOGRAFIA

Arosa, B.; Iturralde, T.; i Maseda, A. (2010). "Ownership structure and firm performance in non-listed firms: Evidence from Spain", *Journal of Family Business Strategy*, 1 (2010), pàgs. 88-96.

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.

López-Delgado, P.; i Diéguez-Soto, J. (2015). "Lone founders types of private family businesses and firm performance", *Journal of Family Business Strategy*, 6 (2), pàgs. 73-85.

Pindado, J.; i Requejo, I. (2014): "Family Business Performance from a Governance Perspective: A Review of Empirical Research", *International Journal of Management Reviews*, doi: 10.1111/ijmr.12040.

Rojo Ramírez, A. A.; Diéguez Soto, J.; i López Delgado, P. (2011): "Importancia del concepto de empresa familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación", *Revista de Empresa Familiar*, 1 (1), pàgs. 53-67.

