

Quaderns pràctics d'empresa familiar



Quaderns pràctics d'empresa familiar

QUADERNS PRÀCTICS D'EMPRESA FAMILIAR

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

www.aegern.udl.cat

Contacte: Gallizo@aegern.udl.cat

ISSN: 2014-5764

Depòsit Legal: L-269-2012

Quaderns Pràctics d'Empresa Familiar en versió electrònica:

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

www.aegern.udl.cat

Comitè Editorial dels Quaderns :

Director:

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

Secretari:

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

Vocals:

Manel Plana Farrán, Professor Associat, UdL

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

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

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

Maria José Puyalto Franco, Professora Agregada Dret Mercantil, UdL

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

ÍNDEX

<i>Presentació</i>	3
 <i>Treballs</i>	
<i>José Luis Gallizo Larraz, Jordi Moreno Gené i Laura Sánchez Pulido – Empresa familiar vs. Empresa no familiar. Diferències en la distribució de rendes</i>	7
 <i>Cora Lista Cabral – El paper de la dona en la institucionalització de l’empresa familiar. Factors dterminants de la seva participació</i>	25
 <i>Fátima Vidal Ayuso – L’elecció de l’auditor: Comparació entre l’empresa familiar i l’empresa no familiar</i>	43
 <i>Albert Puig Castán – Empresa familiar: Procés de successió i pla de successió</i>	63
 <i>Manel Plana Farran – Les empreses familiars agràries: Solvència, reptes de la continuïtat i cadena agroalimentària</i>	83
 <i>Notícies de la Càtedra d’Empresa Familiar de la UdL i recensió de Mireia Sopena Canosa</i>	95
 <i>Objectius i normes de presentació dels Quaderns Pràctics d’Empresa Familiar</i>	99

PRESENTACIÓ

En aquest any 2016 vàrem conèixer els resultats de l'informe elaborat pel Servei d'Estudis de l'Institut de l'Empresa Familiar i la Xarxa de Càtedres d'Empresa Familiar, on s'aporta una radiografia completa de les empreses familiars a Espanya després d'una etapa de crisi que ha viscut la economia. A partir d'aquest informe, en el que ha col·laborat la Càtedra d'EF de la Universitat de Lleida, destaquen algunes dades, com que el 89% del total empreses a Espanya són familiars, representen el 57% del PIB i el 67% del ocupació privada amb 6.580.000 d'empleats, representant la part principal del teixit empresarial. A més, la longevitat de les empreses familiars és especialment alta (33 anys), molt per sobre de l'antiguitat mitjana de les empreses espanyoles (al voltant de dotze anys, segons dades de l'Institut Nacional d'Estadística). De tot això es dedueix que la vocació de continuïtat, estabilitat en l'ocupació i prudència en les seves decisions són factors que distingeixen l'empresa familiar facilitant el seu arrelament i permanència al territori.

En el present número de **Quaderns Pràctics d'Empresa Familiar** es presenten cinc treballs d'investigació preparats en el si de la Càtedra per professors i estudiants, uns interessats en impulsar la seva investigació cap a nous camins de l'empresa familiar i altres preparant els seus treballs final de màster o final de grau en un camp d'estudi d'àmplies possibilitats com és el de les empreses familiars.

El volum s'obre amb el treball titulat: "Empresa familiar vs. Empresa no familiar. Diferències en la distribució de rendes", signat pels professors del departament d'administració d'empreses, José Luis Gallizo, Jordi Moreno i Laura Sánchez. Aquest treball fa un plantejament original per analitzar les conseqüències de l'estil de direcció seguit per les empreses familiars respecte a les no familiars. L'estudi té com a base l'estat de distribució de valor afegit on es poden analitzar les rendes percebudes per cada un dels agents productius com són el treball i el capital. Entre els resultats més destacables s'obté que les empreses familiars destinen major proporció del valor afegit a la reinversió que el que dediquen les empreses no familiars. També s'observa que assignen major percentatge de valor afegit a la retribució d'empleats que la resta d'empreses, el que confirma la teoria que la presència de propietat familiar a una empresa suposa més seguretat per als empleats concretada en menor probabilitat que hi hagi retallades de plantilla, i això és causa de l'existència d'un fort compromís de l'empresari familiar amb els seus empleats.

Cora Llista, estudiant de doctorat, analitza **el paper de la dona en l'empresa familiar**. Una gran varietat de treballs coincideixen a atribuir un paper de líder emocional a la dona en l'empresa familiar, però la presència femenina en la direcció no és massa freqüent. El treball de Cora pretén ampliar coneixement sobre la funció de la dona en l'empresa familiar, revisar la seva actuació en el procés d'institucionalització, govern corporatiu i govern familiar i aprofundir en el concepte de diversitat de gènere en la direcció d'empreses i els seus efectes sobre la rendibilitat financera.

El següent article el signa Fàtima Ayuso, que va elaborar el seu treball final de grau (TFG) sobre el tema de "L'elecció de l'auditor: **Comparació entre l'empresa familiar i**

l'empresa no familiar". Un estudi com aquest es justifica perquè hi ha treballs realitzats en altres països que indiquen que les empreses familiars són menys propenses a contractar auditors de primer nivell que les ENF, a causa dels problemes d'agència menys greus que es donen en les EF entre propietaris i gerents. I a més, perquè hi ha una presumpció que les empreses familiars, moltes d'elles de mida mitjana, a l'hora de triar auditor, s'inclinen cap a firmes d'auditoria locals de petita dimensió en lloc de fer-ho cap a auditors de primer nivell. Els arguments per a aquesta hipòtesi són que les EF intenten incórrer en honoraris d'auditoria més baixos que les ENF i que això és, en part, perquè demanen menor nombre de serveis relacionats amb l'auditoria externa. En el treball de Fàtima, pel cas espanyol, aquests arguments es rebutgen i les conclusions són diametralment diferents. Els resultats que obté, indiquen que no hi ha diferències rellevants en l'elecció d'auditor per part d'EF i ENF, és a dir, que l'EF igual que les altres, contracten serveis d'auditoria en base a la qualitat del servei i independentment de si es tracta d'una firma d'auditoria gran (Big Four) o petita.

El treball final de grau (TFG) presentat per Albert Puig es va dedicar al tema **Procés de successió i pla de successió en l'empresa familiar**, d'on sorgeix la seva aportació a la present publicació. La successió de l'empresa familiar és un procés complicat on es barregen sentiments i expectatives. El treball d'Albert se centra en el fonament teòric del pla de successió que perquè conclouï amb èxit s'exigeix alguns requisits com és disposar d'un acord de família o protocol que reguli les condicions d'entrada a l'empresa, un pla de carrera i una adequada estructuració de les parts que el componen. Al final, l'existència d'una planificació d'aquest període de successió és la millor garantia per a que la transmissió de poder i propietat es dugui a terme amb èxit.

El professor associat de la Universitat de Lleida, Manel Plana, escriu un article de reflexió **sobre la supervivència de l'empresa familiar agrària en el marc de la cadena de valor agroalimentària**. El professor i anterior senador Plana, planteja una situació aparentment contradictòria que es dona en el sector agrícola. D'una banda, s'observa la reducció de la renda agrària com una constant des de 2003 i de l'altra, es veu una creixent incorporació de joves al camp. La gran majoria d'explotacions agràries són empreses familiars, les quals es trobaven fins fa poc temps amb un elevat envelliment de la població, però, actualment, s'ha produït un canvi de tendència, observant-se que cada vegada hi ha un major nombre de joves a partir de 16 anys que es formen en escoles agràries per continuar amb el negoci familiar o crear el seu propi negoci. Aquesta situació indica, que potser, com a conseqüència de la crisi econòmica passada, sorgeixen interessants oportunitats d'ocupació en el medi agrícola que fa pocs anys no eren competitives en el mercat laboral i que avui dia si ho són. Aquesta situació, provoca un efecte positiu sobre la distribució de la població, veient allunyar el risc de l'envelliment de la població en el nucli agrari i permetent la continuïtat de les explotacions agràries familiars.

El present volum acaba amb l'apartat de notícies informant sobre la XXVIII Jornada Universitat-Empresa sota el lema: "Millora del finançament en empreses familiars i cooperatives" desenvolupada el 30 de novembre de 2016 i organitzada per la Càtedra d'Empresa Familiar en col·laboració amb l'Associació de l'Empresa Familiar de Lleida, amb gran afluència d'estudiants interessats, empresaris familiars de Lleida i públic en general que va resultar un interessant fòrum de trobada entre Universitat i Empresa per dialogar sobre cooperativisme i distribució, finançament d'empreses familiars i

responsabilitat social corporativa. Al final del volum s'inclou una recensió de la Jornada realitzada per l'estudiant de grau de la Càtedra, Mireia Sopena Canosa amb detalls de les taules rodones i ponències pronunciades en l'acte.

Lleida, 26 novembre 2016

José Luis Gallizo

Director de la Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida

Empresa familiar vs. Empresa no familiar. Diferències en la distribució de rendes.

José Luis Gallizo Larraz^{a*}, Jordi Moreno Gené^b y Laura Sánchez Pulido^c

^a Director de la Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida

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

^c Professora col·laboradora permanent en el departament d'AEGERN de la Universitat de Lleida.

* Correu de contacte: gallizo@aegern.udl.cat

Rebut 30 maig 2016; acceptat 10 setembre 2016

Resum

En la literatura prèvia existeix la presumpció de que l'empresa familiar protegeix els interessos dels treballadors en major mesura del que ho fa l'empresa no familiar. També s'ha discutit en anteriors treballs que l'EF dedica major percentatge de rendes a l'autofinançament que a dividendes, o a interessos de préstecs. L'objectiu del present treball, pretén trobar una resposta comú a aquestes qüestions mitjançant l'estudi de la distribució del Valor Afegit (VA) relacionat amb el seu impacte en la productivitat de l'empresa. Alteracions significatives en la distribució de VA posarien de manifest l'existència d'estils de gestió diferents que poden afectar a la productivitat pel fet que la propietat de l'empresa sigui familiar o no. Per al seu estudi s'han obtingut sèries de repartiment de VA per una mostra de 8.609 empreses espanyoles, de les quals 5.109 són empreses familiars i 3.500 són empreses no familiars, per al període 2008-2013. Els resultats obtinguts mostren l'existència de diferències significatives entre empresa familiar i empresa no familiar en el repartiment del Valor Afegit entre els diferents grups d'interès així com també de menor productivitat laboral de les empreses familiars. Aquest és el primer estudi on s'utilitzen les sèries de repartiment de Valor Afegit per analitzar l'existència de diferències en la gestió del repartiment de rendes d'una àmplia mostra d'empreses segons els caràcter familiar o no de les mateixes.

Classificació JEL: G30, G32, G35

Paraules clau: Empresa familiar, Valor Afegit, Stakeholders, Productivitat.

1. Introducció

Des de l'aparició de The Corporate Report (ASSC, 1975) la literatura financera va posar la seva atenció en alguns dels avantatges informatius que presenta la distribució del valor afegit (VA) de l'empresa. El VA posa la seva atenció en l'esforç que ha realitzat una empresa per crear riquesa i generar renda nacional, però també és interessant

analitzar quan aquest valor es distribueix entre els agents econòmics que han contribuït a la seva formació.

A partir dels estats de distribució de VA es pot comprovar si l'empresa pot mantenir els seus compromisos de pagaments de sous, impostos, interessos i dividendes a partir de la creació de riquesa, o si els nivells d'aquests pagaments poden incrementar creant riquesa addicional per sobre del que l'empresa té previst assolir.

Els estudis previs sobre empresa familiar (EF) han obtingut que aquestes tenen una cultura comuna que es concreta, en un comportament diferent del seguit per les empreses no familiars (ENF). Per exemple, un factor àmpliament analitzat en la literatura és el referent a l'endeutament, i a les polítiques de finançament d'aquestes empreses. Així, en la majoria de treballs s'observa l'existència d'uns menors nivells d'endeutament en l'empresa familiar, tant a llarg termini (Agrawal i Nagarajan, 1990) com a curt termini (McConaughy *et al.*, 2001). En aquesta mateixa direcció, alguns treballs han observat com les empreses familiars prefereixen finançar-se a través de diners de la pròpia família (Hamilton i Fox, 1998; Romà *et al.*, 2000) o per mitjà de beneficis no distribuïts (Hamilton i Fox, 1998; Barton i Matthews, 1989), en lloc d'utilitzar endeutament bancari o l'entrada de nous accionistes.

Aquesta preferència ha quedat patent en treballs previs com els de Gugler i Yurtoglu (2003), Hu *et al.* (2008), i Gallizo *et al.* (2014) on es confirma la preferència de l'EF per una política de repartiment de dividendes més restrictiva, que es fomenta en la retenció de beneficis en favor d'una major autonomia financera. Si bé, altres treballs també han arribat a conclusions oposades (Isakov i Weisskopf, 2015; Pindado i Torre, 2008), evidenciant l'existència d'un debat encara obert a la literatura.

Aquesta preferència per l'autofinançament, com s'apunta en Romano *et al.* (2000), es justifica per la por a perdre el control de l'empresa davant la possibilitat de no poder fer front als deutes o per l'entrada de nous socis. Un comportament que segons Molly *et al.* (2012) s'accentua amb la entrada de les noves generacions. Aquesta preferència pel control limita les possibilitats de creixement de les empreses familiars. Nombrosos treballs en relació a la influència de la mida en la gestió de les empreses (Reynolds, 1995; Cromie *et al.*, 1995; Westhead i Cowling, 1998; Duréndez i García, 2005; Galve i Salas, 2011), assenyalen també l'existència d'una menor dimensió del conjunt d'empreses familiars enfront de les no familiars.

Existeixen altres diferències entre EF i ENF que poden tenir conseqüències en les seves estructures de balanç i de resultats, entre elles, n'hi ha de qualitatives i de quantitatives. Entre els factors de caràcter més qualitatiu s'observa el menor nivell de formació de la gerència a l'empresa familiar (Amat, 2001; Cromie *et al.*, 2001), una conclusió que s'explicaria per la voluntat que els membres de la família tendeixin a ocupar llocs de gestió encara que no disposin de capacitat suficient per fer-ho, el que a priori podria perjudicar la seva eficiència (Duréndez i García, 2005).

En conseqüència, en aquest treball partim de la hipòtesi que aquests trets propis que presenten les EF, influeixen en les assignacions de valor afegit que s'expressen en la distribució de valor afegit i que difereixen de les que esdevenen en les ENF.

El treball que es presenta és exploratori i consisteix en obtenir sèries de repartiment de VA per a una mostra d'empreses familiars i no familiars i extreure les diferències de comportament així com una anàlisi de la seva productivitat a partir d'aquestes dades.

El interès que té el plantejament formulat és que si s'aconsegueix provar l'existència de diferències en el repartiment de VA entre empreses familiars i no familiars, es podria contemplar la teoria de l'agència pel que fa a empreses familiars, on es suposa l'existència d'un sistema de recompenses per a l'agent. Segons aquesta teoria, una relació d'agència sorgeix en les societats mercantils quan els accionistes encarreguen a una altra persona realitzar en el seu nom la comesa de direcció de l'empresa, Jensen i Meckling (1976). Aquesta relació d'agència és diferent en les EF on els membres de la família exerceixen la direcció de l'empresa i tenen els seus propis interessos. Si els directors són els propietaris familiars les seves actuacions pretendran preservar la riquesa i el control de l'EF, si els directors són CEO externs, pretendran sobretot la rendibilitat del negoci.

El treball s'organitza de la següent manera. En el següent apartat es comenten algunes de les característiques de l'EF que influeixen en la distribució del VA. En el tercer apartat es descriu la mostra utilitzada i en el quart es presenten i analitzen els resultats obtinguts. Finalment en el punt 5 es presenten a mode de resum les principals conclusions assolides.

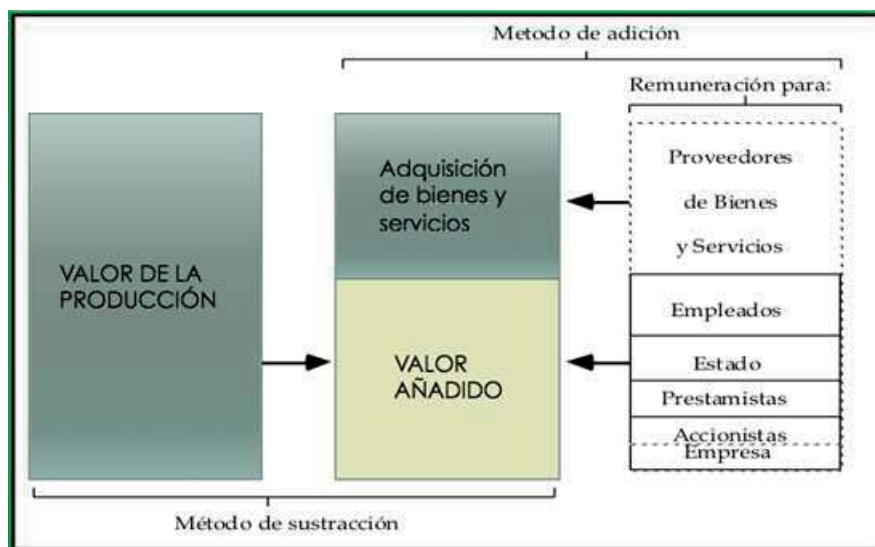
2. Distribució de VA i Empresa Familiar

El valor afegit es refereix a l'increment en la riquesa generada per l'ús productiu dels recursos de la companyia abans de la seva distribució entre els grups d'interès, que inclouen; personal, entitats financeres, govern, propietaris i la pròpia empresa (Bao i Bao, 1998). El valor afegit es pot obtenir afegint les despeses de personal i despeses financeres al benefici abans d'impostos o bé; com s'observa a la Figura 1, deduint les adquisicions exteriors de l'import net de la xifra de negocis, on incloem totes les despeses incorregudes en la compra de béns i serveis a altres empreses (Belkaoui, 1988).

El valor afegit és una magnitud sobre la qual l'empresa ha de decidir anualment sobre la seva distribució. Per a una anàlisi de repartiment de rendes, l'estat de valor afegit és la millor manera de posar en un únic document i en la mateixa perspectiva els interessos dels diferents agents econòmics involucrats en l'activitat de l'empresa (Gallizo *et al.*, 2002).

Sobre la base de la distribució del VA, el nostre estudi és d'interès perquè permet esbrinar si l'estil de gestió de les empreses familiars, que intenten preservar el seu patrimoni i el control per transmetre-ho a futures generacions, suposa una distribució diferent entre els agents econòmics de l'empresa.

Figura 1. Obtenció i distribució del valor afegit



Font: Adaptat de Haller i Van Staden (2014, p.1193)

A) Remuneració al Treball

La ràtio de retribució als empleats vindrà donada segons el següent percentatge:

$$\text{Ràtio retribució empleats} = \frac{\text{Despeses de personal}}{\text{VA Total}}$$

Aquesta ràtio expressa l'import que l'empresa ha destinat en concepte de despeses de personal per aconseguir obtenir 1 um de VA. Una millora de la ràtio representarà un increment en la productivitat laboral. Des del punt de vista dels treballadors, la ràtio mostra la seva participació en relació als altres beneficiaris en la distribució, podent argumentar com una reivindicació laboral, o com un incentiu a l'augment de productivitat en el treball, el manteniment d'un cert paral·lelisme entre taxa de creixement real en el volum de rendes generades per unitat salarial i l'import de despeses de personal en termes reals.

La literatura ha posat de manifest que, generalment, les pràctiques de recursos humans aplicades a les empreses familiars prenen diferents orientacions en funció de la complexitat de relació entre membres familiars, no familiars i empresa (Astrachan i Kolenko, 1994; Reid i Adams, 2001). Segons Schulze *et al.* (2001), això és degut al fet que les relacions propietat / direcció / família / empresa generen un escenari peculiar i únic en el qual es creen vincles comuns i expectatives mútues sustentades en aspectes psicològics diferents als contractuals, en base a emocions, sentiments i valors (Carrasco *et al.*, 2012). Amb el que les recompenses que reben els treballadors solen posar més èmfasi en l'antiguitat com a criteri per guiar les promocions i establir els nivells retributius (Carrasco-Hernández i Sánchez-Marín, 2007), solen donar més pes a les recompenses no monetàries (Creu *et al.*, 2010). Pel que podem deduir que l'EF ofereix

als seus treballadors altres incentius de caràcter no pecuniari com poden ser confiança, equitat, lleialtat, o fins i tot una major estabilitat laboral en moments de crisi. Per això és d'esperar que les EF dediquin menors imports de VA a remunerar als seus treballadors en comparació a les ENF.

B) Remuneració al Capital Aliè

En aquest apartat considerem la retribució al capital financer extern utilitzat per l'empresa, despeses meritedes durant el període en concepte d'interessos. Els comptes a considerar són les compreses en el subgrup 66 Despeses financeres.

En termes econòmics, la retribució al capital aliè és entesa com un factor de producció i com a tal s'ha de considerar en l'anàlisi de la distribució de rendes, acceptant el caràcter canviant de les taxes d'interès, en funció de les circumstàncies particulars del mercat financer.

La ràtio de rendes destinades als subministradors de capital aliè ve donat per:

$$\text{Ràtio retribució capital aliè} = \frac{\text{Despeses financeres}}{\text{VA Total}}$$

Informa de l'import d'interessos de deute que l'empresa a meritat com a remuneració al capital aliè per obtenir 1 um de VA total. El resultat de la ràtio, pot així mateix ser usat per les institucions financeres en anàlisi temporal, com un indicador més, en la predicció del retorn esperat per interessos, i en conseqüència deduir el risc assimilat als seus crèdits.

Com s'ha comentat anteriorment, la major aversió al risc per part de les EF propicia que presentin unes estructures financeres menys endeutades que les ENF. En particular, les EF posseeixen menys deute a llarg termini, i per tant, una menor càrrega financera (McConaughy i Matthews, 2001). D'altra banda, és d'esperar que les EF, per la seva menor dimensió i la implicació de la família en la direcció, puguin establir uns vincles més propers amb entitats financeres que permetin reduir asimetries informatives i així obtenir un major accés a finançament i en millors condicions. En aquesta línia, treballs recents han observat l'existència d'un menor cost del deute en empreses familiars (Duréndez *et al.*, 2012; Gallizo *et al.*, 2014). Per tot això, és d'esperar que les EF dediquin menors proporcions de VA a remunerar el capital aliè.

C) Aportació a l'Estat

Tot i que en alguns casos no es compti amb que l'Estat sigui un factor contribuent en la producció de les empreses, és innegable que juga un paper d'agent econòmic de gran importància, col·laborant de forma indirecta amb l'activitat productiva del sector empresarial. En efecte, l'Estat dóna suport amb inversions d'estructura, a part de prestar altres serveis d'infraestructura a la creació de valor, l'Estat, administrador d'impostos i altres ingressos, efectua les inversions necessàries per al desenvolupament del sistema socioeconòmic (McLeay, 1983)

La ràtio corresponent a la participació de l'Estat:

$$\text{Participació del Estat} = \frac{\text{Im post sobre beneficis} + \text{Altres tributs}}{\text{VA Total}}$$

Informa de l'aportació de l'empresa a l'Estat sobre VA. S'efectua a través dels impostos que ha de pagar l'empresa periòdicament, tenint present que a efectes de determinar el montant d'aquesta contribució, només podrem computar l'impost sobre el benefici i altres tributs lligats directament a l'explotació; és a dir, aquells impostos en què l'empresa suporta el gravamen, veient disminuït el seu patrimoni en l'import del tribut. Per tant, han de quedar fora d'aquest còmput les retencions de rendes de capital que l'empresa practiqui sobre interessos de préstecs, o sobre dividendes d'accions, també les retencions en nòmina dels treballadors per impost de la renda, i l'import corresponent d'Hisenda pública creditor per IVA, en aquests casos, l'empresa és un simple recaptador amb la consideració de subjecte passiu jurídic, però no econòmic.

Si bé en cap país de la UE hi ha un avantatge fiscal pel fet de ser una EF, és comú l'existència d'exempcions per reinversió que són favorables a les EF, a causa de la seva tendència a reinvertir beneficis en lloc de repartir dividendes. De la mateixa manera, un altre tipus d'incentius, com deduccions addicionals en R + D, o incentius per a realitzar despeses de formació professional en el cas de l'empresari o dels familiars que treballin a l'empresa, poden ser altres incentius que beneficiïn més a les EF (Portillo *et al.*, 2012). Estudis com el de Chen *et al.* (2010) revelen que les empreses familiars són menys agressives fiscalment que les empreses no familiars, a causa principalment del fet que estan més preocupades per la repercussió que pugui tenir aquesta actitud sobre el petit accionista, així com per la possible sanció que pogués derivar i la reputació familiar. No obstant això, altres estudis com el de Portillo *et al.* (2012), centrats en el concepte de planificació fiscal de Scholes (2009), evidencien que les EF realitzen una millor planificació fiscal, demostrant que les EF estan interessades en la realització de polítiques dins de l'empresa que es trobin incentivades fiscalment i que no puguin suposar un problema relacionat amb la imatge empresarial (Morris *et al.*, 1997).

De tot això, es dedueix que les EF poden realitzar una millor planificació fiscal per tal de reduir la seva càrrega tributària, però aquest efecte es podria veure contrarestat pel fet que al seu torn, les EF també són menys agressives fiscalment. En aquesta línia, Moreno i Sánchez (2014) ja van evidenciar l'absència de diferències significatives entre els tipus impositius efectivament pagats per EF i ENF, el que ens porta a pensar que les diferències en la distribució de VA en aquest apartat també podrien ser poc rellevants.

D) Retribució al Capital Propi

La ràtio de participació del capital propi informa de la part de valor afegit destinat a pagar dividendes als socis.

$$\text{Ràtio retribució capital propi} = \frac{\text{Dividends actius}}{\text{VA Total}}$$

La decisió de repartir o retenir beneficis correspon a la Junta General de la societat, que la prendrà atenent als seus interessos i estratègies.

És conegut que les estructures financeres de les EF posseeixen certs trets que les diferencien de les ENF. Així s'observa una jerarquia pròpia en les seves preferències de

finançament sent més adverses al risc i mantenint polítiques de dividendes més restrictives (Romà *et al.*, 2000). En èpoques de crisi, els propietaris familiars opten per repartir menys dividendes per tal d'evitar acudir al finançament aliè i així mantenir el control de l'empresa en el si de la família, assegurant que aquest control es transfereixi a futures generacions. Contràriament al que passa a les ENF, sobretot en les cotitzades, on l'accionariat pressiona per mantenir la ràtio dividend-percebut, encara que això suposi un perjudici en el seu nivell de capitalització.

D'aquesta manera s'intueix, que la proporció de VA que les EF destinen al repartiment de dividendes sigui menor a la qual destinen les ENF.

E) Participació de la pròpia empresa

La ràtio informa de la generació pròpia de recursos; tant pel que fa a dotar les corresponents amortitzacions i provisions del període, com a constituir les oportunes reserves que permetin enfortir el potencial econòmic empresarial.

$$\text{Participació pròpia empresa} = \frac{\text{Dotacions amortització} + \text{Reserves}}{\text{VA Total}}$$

Per tant, dos conceptes hem de distingir com a integrants d'aquesta aplicació: un les dotacions a les amortitzacions, i un altre l'excedent final destinat a reserves, aquest és l'import que resta un cop distribuïts els imports corresponents a la resta de participis. La suma de dotacions a amortitzacions i a reserves, representen els fons autogenerats internament.

Les EF tenen una forta inclinació per la retenció de beneficis i, per aquesta raó presenten en els seus balanços un patrimoni net més fort que les ENF (Anderson i Reeb, 2003). Un dels principals trets de les EF és la preferència per l'autofinançament i l'acceptació dels accionistes de percebre una retribució del capital menor, a canvi d'evitar riscos excessius i garantir la supervivència de l'empresa per a futures generacions.

En aquesta línia, treballs com el de Galve i Salas (2011) apunten que els propietaris de les EF obtenen beneficis intangibles lligats a factors emocionals o de poder social, que no apareixen o estan més atenuats en altres grups de control. Així mateix, assenyalen que la preferència pel control de l'EF condicionarà el seu creixement i actuarà com una restricció de caràcter financer sota la condició que aquesta compti amb suficients recursos generats, com per finançar aquest creixement, mantenint els riscos sota control i sense una excessiva exposició per al patrimoni personal, una part substancial del qual, estaria invertit en l'empresa.

D'aquesta manera, s'espera que les EF destinin una major proporció de VA a l'autofinançament que les ENF.

3. Mostra

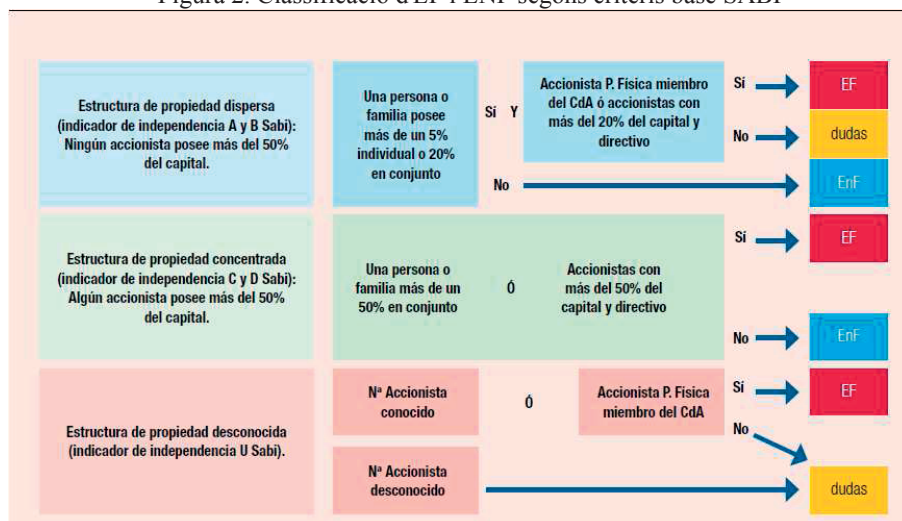
3.1. Criteris per definir empresa familiar

A l'hora de seleccionar la mostra, una de les principals qüestions a què ens enfrontem, és la relativa a l'adopció d'una definició per a l'empresa familiar. Prova d'això, són les

més de 90 definicions identificades a Europa (Mandl, 2008). Segons la definició proposada en treballs com els de Pollak (1985) i Casson (1999), l'empresa familiar es pot definir com aquella empresa que manté la propietat i el control de la companyia en mans d'un grup de persones que comparteixen vincles familiars entre si i que pretenen transmetre-la a futures generacions. No obstant això, aquestes característiques no sempre permeten una fàcil distinció entre empreses familiars i no familiars en l'àmbit empíric. Això ha provocat que amb el pas del temps, s'hagin plantejat diferents alternatives, entre aquelles que engloben aspectes molt amplis, on únicament es tenen en compte aspectes relacionats amb la propietat i la gestió de l'empresa (Romà et. al., 2000), i aquelles més restrictives, on també s'incorporen altres aspectes com el propòsit de transmetre l'empresa a la següent generació (Sharma *et al.*, 1997).

En aquest estudi s'ha optat per la definició proposada per l'Institut de l'Empresa Familiar (2015). Una de les qüestions fonamentals a l'hora d'establir una definició operativa d'empresa familiar rau en la diferència existent entre les empreses que presenten una elevada dispersió en l'estructura de propietat davant aquelles amb una gran concentració. Aquestes diferències són les que provoquen el debat respecte a quin percentatge és el més adequat per catalogar a les empreses com familiars. En aquest sentit, creiem que no és adequat aplicar els mateixos percentatges per a totes les empreses, de manera que, a partir de la informació disponible a la base SABI, el procés de classificació final s'ha realitzat segons els filtres que es presenten a la Figura 2.

Figura 2. Classificació d'EF i ENF segons criteris base SABI



Font: Institut de l'Empresa Familiar (2015)

3.2. Disseny de la mostra i criteris de selecció

El nostre treball consisteix en obtenir sèries de repartiment de VA a partir dels estats financers de les empreses seleccionades, concretament s'obtenen les dades referents a: despeses de personal, despeses financeres, dotacions a les amortitzacions, impostos, dividends i reserves. Les dades corresponents als estats financers s'han obtingut de la base de dades SABI, seleccionant aquelles empreses sota la forma jurídica de societats anònimes (SA) i Societats Limitades (SL) que van presentar models normals de

comptes anuals en el període 2008-2013. El motiu d'incloure únicament empreses amb comptes normals, és l'obligatorietat d'aquestes de formular l'estat de fluxos d'efectiu (EFE), un document necessari per obtenir la dada sobre els dividendes pagats. A més van ser eliminades aquelles empreses que no van poder ser classificades com a empreses familiars o no familiars seguint els criteris anteriorment descrits. Finalment s'obtenen un total de 8.609 empreses espanyoles, de les quals 5.109 són empreses familiars i 3.500 són empreses no familiars. En total s'han analitzat 51.654 observacions empresa-període.

4. Resultats obtinguts

4.1. Anàlisi descriptiva

A la Taula 1 podem observar l'evolució del VA mitjà al llarg del període segons el caràcter familiar de l'empresa, així com l'evolució de cadascun dels seus components.

Taula 1. Nivells mitjans de VA i dels seus components. 2008-2013. (milers d'euros)

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Mitjana període	Dif. 2008-2013
Valor Afegit	EF	15.467	15.036	15.113	15.458	14.891	15.048	15.169	-2,71%
	ENF	31.426	31.524	31.064	32.505	29.832	28.696	30.841	-8,69%
Despeses de personal	EF	8.085	7.959	8.100	8.199	8.114	8.020	8.080	-0,80%
	ENF	11.890	11.792	12.074	12.901	12.057	11.928	12.107	0,32%
despeses financeres	EF	1.474	1.182	1.116	1.338	1.386	1.390	1.314	-5,70%
	ENF	3.923	2.983	2.662	2.989	3.035	2.797	3.065	-28,70%
Amortització + Reserves	EF	3.384	3.615	3.448	3.436	3.066	3.383	3.389	-0,03%
	ENF	6.716	7.761	8.130	7.354	7.745	6.588	7.382	-1,91%
Impostos	EF	792	739	826	739	744	733	762	-7,45%
	ENF	2.451	2.189	2.302	1.956	2.157	1.892	2.158	-22,81%
dividends	EF	1.731	1.541	1.625	1.746	1.581	1.522	1.624	-12,07%
	ENF	6.446	6.799	5.896	7.304	4.839	5.491	6.129	-14,82%

S'observa que de mitjana les ENF generen una major quantitat de VA, obtenint uns nivells que doblen els de l'EF. Aquest resultat s'explica tant per les restriccions financeres al creixement de les EF que repercuteixen en una menor dimensió, com per la seva menor orientació a beneficis al primar altres aspectes com el control i la continuïtat de l'empresa. Treballs previs com el de Camisón (2001) també troben una relació negativa davant l'existència d'un control majoritari de les famílies i la creació de valor.

D'altra banda, són notoris els efectes que la crisi financera ha exercit sobre el VA, observant-se una reducció al llarg del període tant en EF com a ENF. L'empitjorament dels resultats durant els anys de la mostra, com era d'esperar, ha repercutit especialment en els impostos pagats per les empreses, així com en els dividendes distribuïts entre els propietaris. Al mateix temps, les dificultats d'accés al crèdit i els esforços per reduir els nivells de deute també s'han plasmat en una reducció de les despeses financeres, especialment entre les ENF, molt més proclius a l'endeutament en contraposició a les EF, que per la seva preferència per l'autofinançament ja partien d'uns nivells de deute inferiors a l'inici del període.

També crida l'atenció que els efectes de la crisi financera han estat més intensos en les ENF, produint-se una reducció del VA en termes mitjans propera al 9%. En aquesta

direcció, treballs previs (Gallizo *et al.*, 2014) ja han observat com les característiques pròpies de les empreses familiars, com una menor exposició al risc financer o factors més qualitius com una major fidelització dels clients, els ha permès afrontar amb més garanties la crisi financera.

4.2. Anàlisi de la distribució del VA segons EF i ENF

A la Taula 2 podem observar com s'ha distribuït el valor afegit entre els seus diferents components tant en l'EF com en la ENF al llarg del període 2008-2013.

Taula 2. Distribució de VA segons tipus d'empresa

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Període	t
Despeses de personal	EF	59,72%	61,72%	61,84%	62,74%	63,76%	63,69%	62,25%	-5,53*
	ENF	58,57%	61,05%	60,52%	61,25%	62,58%	62,60%	61,10%	
Despeses financeres	EF	8,14%	6,51%	5,66%	6,62%	7,01%	6,84%	6,80%	0,78
	ENF	8,36%	6,65%	5,87%	6,87%	6,82%	6,67%	6,87%	
Amortització + Reserves	EF	21,36%	21,66%	22,41%	23,87%	23,66%	23,73%	22,78%	-11,76*
	ENF	20,07%	20,09%	20,63%	21,90%	21,93%	21,93%	21,09%	
Impostos	EF	5,23%	5,00%	5,28%	4,82%	4,53%	4,74%	4,94%	1,90
	ENF	5,20%	4,85%	5,40%	5,09%	4,83%	4,86%	5,04%	
Dividends	EF	3,17%	3,10%	3,34%	3,41%	3,03%	3,37%	3,24%	27,06*
	ENF	5,94%	5,51%	6,32%	6,16%	5,67%	5,81%	5,90%	

*Diferències estadísticament significatives al 5% de significació

Podem observar que en ambdós tipus d'empreses, la major part del VA generat es destina al pagament de les despeses de personal, acaparant aquesta partida entre un 59-64% del VA a les EF i entre un 58-63% en les ENF. A continuació, el segon component al qual es destina un major percentatge del VA és el relatiu a l'autofinançament, observant com prop d'un 23% del VA en EF i al voltant d'un 21% en ENF es destinen a la reinversió en la societat mitjançant amortitzacions o la constitució de reserves. Per la seva banda, la resta de components reben una proporció del VA força inferior (despeses financeres entre el 6-8%, impostos al voltant del 5% i dividends per sobre del 3% en EF i al voltant del 6% en ENF).

Tal com plantejàvem en la nostra hipòtesi de treball, els resultats de la Taula 2 confirmen l'existència de diferències significatives entre EF i ENF a l'hora de realitzar la distribució del VA. Aquestes diferències es reflecteixen en la quantitat de VA que es destina a despeses de personal, i especialment a dividends i a l'autofinançament obtingut de les dotacions a les amortitzacions i les reserves, que és on s'identifica una major divergència entre EF i ENF. D'altra banda, no s'han observat diferències estadísticament significatives pel que fa a la proporció de VA destinada a despeses financeres i impostos.

A. Remuneració al Treball

A la Taula 2 observem com les EF han assignat una major quantitat de VA a la remuneració dels seus empleats durant tots els anys de la mostra, resultant les diferències estadísticament significatives respecte a les ENF. Aquests resultats difereixen de la nostra hipòtesi inicial consistent en què les EF dediquen menors imports de VA a remunerar als seus treballadors.

Aquest resultat, no obstant, no estaria en conflicte amb la idea d'unes menors retribucions monetàries en l'EF, que es compensarien mitjançant un altre tipus de recompenses com la confiança, la lleialtat o una major estabilitat laboral. Prova d'això, a

la Taula 3 podem observar com el salari mitjà a les EF és menor que en les ENF, sent a més les diferències estadísticament significatives.

Taula 3. Despeses de personal per treballador

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	t
ENF	45,83	46,39	47,47	47,15	48,74	47,81	12,23
EF	40,73	40,66	43,00	41,70	40,97	41,55	*

En definitiva, si bé les EF de mitjana paguen salaris menors, estarien destinant una major proporció del VA a la remuneració del treball, indicant que les ENF estarien destinant majors retribucions a altres grups d'interès.

B. Retribució al Capital Propi: dividendes

La Taula 2 mostra importants diferències entre EF i ENF en la proporció de VA destinat a la retribució del capital propi al llarg de tot el període, tal com suposàvem inicialment. Aquests resultats, confirmen la major tensió existent en les ENF a causa de les pressions que exerceixen els accionistes per tal de mantenir els nivells de dividendes percebuts, fins i tot en moments de crisi. Contràriament, en l'EF els propietaris estan més disposats a renunciar a part de la seva retribució a canvi de mantenir els nivells d'autofinançament de l'empresa.

C. Participació de la pròpia empresa: autofinançament

Els resultats obtinguts, reforcen la consideració inicial que l'EF destina major VA a l'autofinançament que les ENF. Això es deuria a la seva aversió al risc i al desig de mantenir uns nivells d'endeutament que no posin en perill la continuïtat de l'empresa per a futures generacions. D'aquesta manera, tal com s'apuntava a Galve i Salas (2011), l'EF suporta, en general, una restricció financera que condiciona el seu creixement, sota la condició que aquesta compti amb suficients recursos generats, com per finançar aquest creixement, mantenint els riscos sota control i sense una excessiva exposició per al patrimoni familiar.

Per tant, es confirma que l'EF destina una major proporció de VA a la reinversió en la pròpia empresa.

4.3. VA i productivitat laboral

Els sous i la productivitat laboral són importants indicadors econòmics i la relació entre ells ha estat analitzada en nombrosos estudis d'economia aplicada. En molts treballs s'han intentat fixar estàndards de nivell de vida per regions o sectors econòmics. A partir d'aquestes dades és possible establir aquests estàndards perquè la distribució de rendes entre treball i capital depèn d'aquesta relació (Tamasauskiene i Stankaityte, 2013).

En economia ha interessat esbrinar si hi ha una relació lineal entre productivitat laboral i sous, hi ha economistes que diuen que sí que existeix, sempre sota la condició que l'empresa estigui gestionant sota la presumpció de maximitzar beneficis (Mankiw, 2003). Així, considerant aquests arguments, podem plantejar la següent hipòtesi:

H1: Hi ha una relació lineal entre productivitat laboral i sous, en EF i ENF.

Hi ha autors que afirmen que la gestió de recursos humans en l'EF respon a la necessitat de preservar la riquesa socioemocional i que aquesta característica incideix positivament en el seu acompliment organitzatiu (Creu *et al.*, 2011), és a dir, els treballadors s'identifiquen amb els objectius de l'empresa i aconsegueixen ser més productius. Però també s'ha provat el contrari, concloent que les polítiques de personal de les EF s'han guiat per les necessitats de crear llocs de treball per als familiars deixant en un segon pla els criteris d'eficiència de l'empresa (Jorissen *et al.*, 2005). Tot l'anterior ens porta a formular la següent hipòtesi:

H2: Les EF són capaces d'aprofitar els seus vincles amb els empleats, la permanència en el lloc de treball i altres avantatges d'estabilitat per a produir diferències positives en productivitat respecte a les ENF.

Resoldre aquest problema és important pels accionistes i futurs inversors que tracten de valorar la rendibilitat de la seva inversió en un entorn empresarial on es considera la influència de la família en el negoci. Obtenir major productivitat laboral pot ser indicatiu de millors resultats econòmics de manera que un coneixement més ampli d'aquest problema facilitaria a l'inversor la seva presa de decisions.

El VA per si mateix constitueix una mesura d'output i, quan es combina en forma de ràtio amb alguna xifra que mesura algun atribut de la força de treball, llavors tenim una mesura de productivitat laboral (Morley, 1978). En aquest treball hem mesurat la productivitat laboral mitjançant les següents ràtios:

- Valor afegit / Despeses de personal
- Valor afegit / N. empleats

En ambdós casos un alt valor de la ràtio indica que l'empresa és eficient en la utilització de la mà d'obra, i quant s'observin descensos en aquesta ràtio, l'empresa estarà sent ineficient i s'han d'adoptar mesures que corregeixin els desajustos observats.

Si bé les dues ràtios mesuren conceptes fins a cert punt similars, hi ha un cert consens al voltant de la major idoneïtat del primer (VA / GP), ja que elimina l'efecte que la inflació pot tenir sobre el resultat (en estar ambdues variables en unitats monetàries) i per què esquivi el problema que l'estacionalitat ocupacional pot generar en el segon ràtio (el nombre de treballadors d'una empresa pot variar substancialment segons el moment de l'any dependent del sector).

Amb l'objectiu d'analitzar la relació existent entre productivitat laboral i salaris pagats als treballadors, hem analitzat la correlació existent entre totes dues variables tant en l'EF com en la ENF (Taula 4).

Taula 4. Correlació entre Productivitat Laboral i Despeses de Personal mitjans

	VA / GP i GP / núm treballadors	VA / núm treballadors i GP / núm treballadors
TOTAL MOSTRA	0,036 p = 0,000	0,250 p = 0,000
EMPRESES FAMILIARS	0,115 p = 0,000	0,234 p = 0,000
Empreses no FAMILIARS	0,032 p = 0,000	0,331 p = 0,000

Tant per a EF com per ENF s'observa una relació feble i estadísticament significativa que indica que les empreses que paguen una major retribució al seu personal obtenen una major productivitat laboral. Per tant, aquest resultat ens porta a acceptar la Hipòtesi 1 consistent en l'existència d'una associació entre les dues variables.

En la literatura, tradicionalment s'ha lligat la productivitat laboral amb els salaris pagats als treballadors, trobant alguns treballs una relació positiva entre ambdues variables especialment a curt termini (Mankiw, 2003; Huizinga i Broer, 2004; Wakeford, 2004; Narayan i Smith, 2009). Anteriorment, hem observat que les EF ofereixen una menor retribució monetària als seus empleats en comparació a la ENF, un factor que podria repercutir en els seus nivells de productivitat. Per comprovar aquesta qüestió, en les Taules 5 i 6 presentem la productivitat laboral segons el tipus d'empresa. Cal tenir en compte que les comparacions entre empreses, mitjançant aquestes ràtios de productivitat, poden conduir a errors d'interpretació si no es té en consideració que algunes indústries són més capital intensiu que d'altres, el que podria portar a assignar major productivitat als treballadors quan en realitat es deuen a majors inversions en capital (Morley, 1978). Per aquest motiu, per poder comparar la productivitat d'EF i ENF, hem procedit a estimar la productivitat laboral agrupant les empreses per sectors (primari, secundari i terciari).

Taula 5. Productivitat laboral (VA / GP) segons tipus d'empresa

Sector		2008	2009	2010	2011	2012	2013	període
primari	EF	2,55	2,72	2,45	2,32	2,65	2,52	2,53
	ENF	16,78	12,70	64,22	93,35	8,73	6,44	33,70
secundari	EF	2,22	2,13	2,07	2,09	2,10	2,12	2,12
	ENF	6,03	2,80	2,70	2,76	2,80	2,81	3,32
terciari	EF	2,89	2,79	2,70	2,80	2,62	2,60	2,74
	ENF	4,66	4,84	5,70	4,48	4,69	5,57	4,99

Taula 6. Productivitat laboral (VA / N° treballadors) segons tipus d'empresa

Sector		2008	2009	2010	2011	2012	2013	període
primari	EF	77,17	87,69	81,97	74,29	87,93	84,74	82,30
	ENF	1.336,65	1.969,13	2.680,71	1.408,42	962,63	591,13	1.491,44
secundari	EF	126,80	118,85	116,66	123,64	121,80	129,42	122,86
	ENF	192,26	162,21	155,66	163,19	171,39	156,81	166,92
terciari	EF	190,00	216,62	181,68	186,20	171,91	180,19	187,76
	ENF	252,64	329,49	333,38	335,61	427,16	388,52	344,47

En ambdues taules podem observar que les EF són menys productives laboralment en tots els sectors analitzats. És a dir, generen menys VA tant en relació a les despeses de personal meritades com en relació al nombre de treballadors, i per tant, en aquesta ocasió rebutjaríem la hipòtesi 2, consistent en què "Les EF són capaces d'aprofitar els seus vincles amb els empleats, la permanència en el lloc de treball i altres avantatges d'estabilitat per a produir diferències positives en productivitat respecte a les ENF".

A més de pels menors salaris pagats, aquest resultat tampoc resulta sorprenent, perquè tal com s'apunta a Galve i Salas (2011) la preferència pel control condiona les decisions de creixement i inversió de l'empresa familiar, ja que aquestes decisions s'han d'ajustar al la restricció de no lliurar el control de l'empresa a accionistes aliens a la família. Arran d'això, les empreses familiars trien produir amb tecnologies de menor

capital intensiu, presumiblement per aconseguir que la restricció de creixement compatible amb el control sigui menys restrictiva (la tecnologia més treball intensiva produeix el mateix amb menys capital invertit per treballador). Per altra banda, factors de caràcter qualitatiu també podrien justificar aquest resultat, com ara el menor nivell de formació de la gerència a l'empresa familiar (Amat, 2001; Cromie *et al.*, 2001), el que a priori podria perjudicar la seva eficiència.

5. Conclusions

Aquest treball presenta una anàlisi comparativa sobre com les EF i ENF distribueixen entre empleats, propietaris, Estat, creditors i la pròpia empresa, la generació de riquesa, tractant d'identificar, si hi ha diferències i/o similituds entre unes i altres pel fet de ser o no empresa familiar.

Després d'analitzar una mostra de 8.609 empreses els resultats de l'estudi confirmen tant la major generació de VA per part de les ENF, justificada per la seva major grandària i orientació a beneficis, com l'existència de diferències significatives entre EF i ENF a l'hora de distribuir el VA entre els diferents grups d'interès que han contribuït, de manera directa o indirecta, a la seva generació.

En ambdós tipus d'empreses la major part del VA es destina al pagament de despeses de personal, seguit per la reinversió en la pròpia empresa, sent menor la retribució a la resta de grups. No obstant això, s'observa com l'EF destina en comparació a la ENF una major proporció del VA a la reinversió, a causa de la preferència d'aquestes per mantenir el control de l'empresa en mans de la família, limitant els riscos i assegurant la continuïtat per futures generacions. Per contra, les ENF destinen una major proporció a dividends, a causa de la major pressió que exerceixen els accionistes que volen mantenir els nivells de dividends previs. També hem observat com les EF assignen un major percentatge de VA a la retribució dels seus empleats, encara que si bé és cert que aquestes paguen de mitjana, menors salaris respecte a les ENF.

L'estudi també ha mostrat evidència d'un empitjorament en els resultats empresarials al llarg del període, com es dedueix de la significativa caiguda de la riquesa generada. Aquest deteriorament s'ha fet especialment visible en les ENF, on els impostos pagats i els dividends distribuïts s'han reduït dràsticament. Per contra, si bé les EF també han experimentat aquest retrocés, sembla ser que les seves característiques pròpies, com un menor endeutament, han permès suavitzar els efectes negatius de la crisi.

Finalment, s'observa una relació directa entre salaris pagats i productivitat laboral tant en les EF com en les ENF. Així mateix, els resultats evidencien la menor productivitat laboral de les EF respecte a les ENF, un resultat que s'explicaria no només per les menors retribucions monetàries als seus treballadors, sinó també perquè les EF trien produir amb tecnologies menys capital intensiu, ja que la seva preferència pel control limita els seus nivells de creixement i inversió.

Referències:

- Agrawal, A. i Nagarajan, N.J. (1990). "Corporate capital structure, agency costs, and ownership control: the case of all-equity firms". *The Journal of Finance*, 4, pp.1325-1331.

- Amat, J. (2001). "La continuidad de la empresa familiar". *Gestión* 2000.
- Anderson, R. i Reeb, D.V. (2003). "Founding family ownership and the agency cost of debt". *Journal of Financial Economics*, 68(2), pp.263-285.
- ASSC (1975). *The Corporate report*, London. Accounting Standards Steering Committee.
- Astrachan, J. y Kolenko, T. (1994). "A neglected factor explaining family business success: human resource practices". *Family Business Review*, 7, pp. 251-262.
- Bao, B. i Bao, D.H. (1998). "Usefulness of value added and abnormal economic earnings: An empirical examination". *Journal of Business Finance & Accounting*, 25(1), pp.251-264.
- Barton, S.L. i Matthews, C.H. (1989). "Small firm financing: implications from a strategic management perspective". *Journal of Small Business Management*, 27(1), pp.1-7.
- Belkaoui, A. (1988). "Value-Added reporting. The new environment in international accounting". *Issues and practices (Quorum)*, pp.1-13.
- Camisón, C. (2001). "Estructura de propiedad-control de la empresa familiar y desempeño organizativo: Un análisis dentro de la población de empresa industriales valencianas". *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*. OPVI. Valencia.
- Carrasco-Herández, A.J. i Sánchez-Marín, G. (2007). "The determinants of employee compensations in family firms: empirical evidence". *Family Business Review*, 20, pp.215-228.
- Carrasco, A; Sánchez, G. i Meroño; A.L. (2012). "Efectos de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño: influencia del carácter familiar. El éxito de la empresa familiar". *Cívitas*, cap. 3, pp.87-120.
- Casson, M. (1999). "The economics of family firms". *Scandinavian Economic History Review*, 47(1), pp.10-23.
- Chen, S.; Chen, X.; Cheng, Q. y Shevlin, T. (2010). "Are family firms more tax aggressive than non-family firms?". *Journal of Financial Economics*, 95, pp.41-61.
- Cromie, S.; Stephenson, B. i Montieth, D. (1995). "The management of family firms: an empirical investigation". *International Small Business Journal*, 13, pp.11-34.
- Cruz, C.; Firfiray, S.; i Gómez-Mejía, L.R. (2011). "Socioemotional wealth and human resource management (HRM) in family-controlled firms". En JOSHI, A.; Liao, H.; Martocchio, J.J. (Eds): *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, pp.159-217. Emerald Group Publishing, Bingley.
- Cruz, C.; Gómez-Mejía, L.R. i Becerra, M. (2010). "Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms". *Academy of Management Journal*, pp.53, 69-89.
- Duréndez, G. i García, D. (2005). "Diferències econòmico-financeres entre les empreses familiars i les no familiars". *Revista de comptabilitat i Direcció*, 2, pp.243-267.

- Duréndez, A.; Hernández, G.; Madrid, A. i Ramón, M.C. (2012). “Relaciones bancarias y coste de la deuda en la pequeña y mediana empresa familiar”. En *El Éxito de la empresa familiar*, cap. 4, pp.121-150. Civitas-Thomson Reuters.
- Gallizo, J.L.; Gargallo, P. i Salvador, M. (2002). “Sharing wealth: Evidence from financial ratios in Spain”. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 13(3), pp.214-234.
- Gallizo, J.L.; Moreno, J. i Sánchez, L. (2014). “Which companies have better weathered the crisis, family firms or non family firms?”. *Intangible Capital*, 10(4), 766-797.
- Galve, C. i Salas, V. (2011). “¿Determina la propiedad familiar diferencias en las relaciones entre preferencias, comportamiento, y resultados en las empresas españolas cotizadas?”. *Revista de Economía Aplicada*, 57(XIX), pp.5-34.
- Gugler, K. i Yurtoglu, B.B. (2003). “Corporate governance and dividend payout policy in Germany”. *European Economic Review*, 47, pp.731-758.
- Haller, A. i Van Staden, C. (2014). “The value added statement – an appropriate instrument for Integrated Reporting”. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), pp.1190-1216.
- Hamilton, R.T. i Fox, M.A. (1998). “The financing preferences of smalls firm owners”. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), pp.41-55.
- Hu, Y.; Wang, D.D. i Zhang, S. (2008). “Founding family ownership, management and payout policy”. *Annual Meeting of American Accounting Association (Anaheim, CA)*.
- Huizinga, F. i Broer, P. (2004). “Wage moderation and labour productivity”. Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, series CPB Discussion Papers, 28, pp.28:34.
- Instituto de la empresa familiar (2015). “La Empresa Familiar en España. 2015”.
- Isakov, D. i Weisskopf, J-P. (2015). “Pay-out policies in founding family firms”. *Journal of Corporate Finance*, 33, pp.330-344.
- Jensen, M.C. i Meckling, W.H. (1976). “Theory of the firm: Managerial behaviour; agency cost and ownership structure”. *Journal of Financial Economics*, 3, pp.305-360.
- Jorissen, A.; Laveren, E.; Martens, R. i Reheul, A. (2005). “Real versus simple-based differences in comparative family business research”. *Family Business Review*, 18(3), pp.229-246
- Mandl, I. (2008). “Overview of family business relevant Issues”. Final Report. European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General. Vienna.
- Mankiw, (2011). “Principles of economics” 5th Edition Mankiw NG. South-Western Cengage Learning.
- McConaughy, D.L.; Matthews, C.H. i Fialko, A.S. (2001). “Founding family controlled firms: performance, risk, and value”. *Journal of Small Business Management*, 39 (1), pp.31-49.
- Mcleay, S. (1983). “Value added a comparative study”. *Accounting, Organizations and Society*, 8(1), 31-56.

- Molly, V.; Laveren, E. y Jorissen, A. (2012). "Intergenerational differences in family firms: Impact on capital structure and growth behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), pp.703-725.
- Morley, F.M. (1978). "The value added statement: a review of its use in corporate reports". For the institute of chartered accountants of Scotland. Gee % Co, London.
- Morris, M.; Willians, R.; Allen, J. i Avila, R. (1997). "Correlates of success in family business transitions". *Journal of Business Venturing*, 12, pp.385-401.
- Narayan, P.K. i Smyth, R. (2009). "The effect of inflation and real wages on productivity: new evidence from a panel of G7 countries". *Applied Economics*, 41, pp.1285-1291.
- Pindado, J. i Tore, C. (2008). "Financial decisions as determinants of ownership structure: Evidence from Spanish family controlled firms". *Managerial Finance*, 34, pp.868-885.
- Pollak, R.A. (1985). "A transaction cost approach to families and households". *Journal of Economic Literature*, 23, pp.581-608.
- Portillo, M.J.; Sánchez, G. i García, J.J. (2012). "Planificación fiscal de la empresa familiar: un análisis desde la perspectiva del familiness". En *El éxito de la empresa familiar*. Cívitas, Thomson Reuters, pp.151-181.
- Reid, R.S. i Adams, J.S. (2001). "Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms". *Journal of European Industrial Training*, 25(6), pp.310-320.
- Reynolds, P.D. (1995). "Family firms in the start up process: Preliminary explorations". *Annual Meeting of the International Family Business program Association*, Nashville, Tennessee, July.
- Romano, C.A.; Tanewski, G.A. i Smyrnios, K.X. (2000). "Capital structure decision making: a model for family Business". *Journal of Business Venturing*, 16, pp.285-310.
- Scholes, M.; Wolfson, M.; Erikson, M.; Maydew, E. i Shevlin, T. (2009). "Taxes and business strategy: A planning approach". Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, N.J.
- Sharma, P.; Chrisman, J.J. i Chua, J.H. (1997). "Strategic management of the family business: Past research and future challenges". *Family Business Review*, 10(1), pp.1-35.
- Tamasauskiene, Z. i Stankaityte, A. (2013). "Evaluating of the relationship between wages and labour Productivity in Lithuania". *Socialiniai tyrimai/Social Research*, 1(30), pp.24-35.
- Wakeford, J. (2004). "The productivity-wages relationship in South Africa: an empirical investigation". *Development South Africa*, 21, pp.109-132.
- Westhead, P. i Cowling, M. (1998). "Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 3(1), pp.30-52



El paper de la dona en la institucionalització de l'empresa familiar. Factors determinants de la seva participació

Cora Lista Cabral

Estudiant de doctorat de la Universitat de Lleida

* Correu de contacte: coralistacabral@gmail.com

Rebut 1 d'octubre 2016; revisat 15 d'octubre de 2016, acceptat 10 de novembre 2016

Resum

Hi ha poca investigació empírica sobre el grau de participació de la dona en l'empresa familiar. "Invisibilitat", "sostre de vidre", "androcentrisme"... són adjectius que s'han utilitzat en nombroses ocasions per descriure la seva situació social i laboral. Tot i aquesta "invisibilitat" la literatura coincideix en atribuir un paper de líder emocional a la dona en l'empresa familiar. S'ha comprovat per diversos autors que la dona impulsa l'elaboració del protocol i la constitució d el consell de família, actuant com a mediadora entre generacions i evitant conflictes. Estudis previs identifiquen, també, un estil de direcció clarament "femení", anomenat 'estil transformacional' i confirmen la relació positiva entre presència de la dona en llocs de responsabilitat i èxit empresarial.

El present treball pretén ampliar el coneixement sobre la funció de la dona en l'empresa familiar. Revisa la seva actuació en el procés d'institucionalització, govern corporatiu i govern familiar i aprofundeix en el concepte de diversitat de gènere i els seus efectes sobre la rendibilitat empresarial. Finalment, determina si la presència femenina en l'EF està lligada a factors contextuals i estructurals com dimensió i sector empresarial.

L'estudi mostra una escassa presència femenina en llocs líders entre les empreses familiars de la província de Lleida, concentrant-se en els sectors primari i serveis. Revela a més, que les variables grandària empresarial i rendibilitat no es veuen afectades pel gènere en la direcció.

Classificació JEL: M10

Paraules Clau: Empresa familiar, Participació dona, Rols de gènere.

1. Introducció

La presència de les empreses familiars en tots els mercats i sectors és enorme. S'estima que entre el 75% i el 99% de totes les empreses de la Unió Europea són familiars. A elles se'ls atribueix al voltant del 65% del Producte Interior Brut i de l'ocupació a

Europa. A Estats Units un terç de les empreses més grans que figuren a la llista Fortune 500, estan controlades per famílies. 12,2 milions d'empreses familiars dels Estats Units generen gairebé un terç del PIB i donen feina al 37% de la població activa (Colli i Rose, 2003).

Dins de la complexa interacció entre família i negoci, el gènere és encara un aspecte poc investigat (Sharma, 2004; Hamilton, 2006; Gálvez-Muñoz i Fernández Pérez, 2007). Els pocs estudis existents es refereixen a la participació i funció de les dones en les empreses familiars com el 'gegant invisible' i tots ells coincideixen en destacar el paper fonamental que les dones tenen i han tingut en l'empresa familiar, encara que afirmen que ha estat des d'un pla secundari i ocult, (Blondel, 2005).

El lloc que ocupa la dona en l'EF va des de la concepció més tradicional de mare, transmissora de valors capital social i capital cultural en què la dona té un paper subordinat, fins a un nou model rupturista en la manera de concebre i construir la identitat femenina. En l'actualitat, el paper professional de la dona a l'EF està assolint autonomia, legitimitat social i un major accés a llocs directius i activitats de formació, tot i que encara queda camí per recórrer. En efecte, el percentatge de dones en la cúspide de la piràmide segueix sent escàs i el avanç observat és molt limitat (Catalyst, 1992).

Entre les raons que limiten l'ascens de la dona en l'EF s'han assenyalat algunes que depenen de l'entorn com són: la posició de marginalitat dins les xarxes informals de poder o una major dificultat per aconseguir mentors i patrocinadors majoritàriament masculins. Altres raons es troben en les mateixes limitacions que imposa la dona, alguns autors citen la *por a l'èxit*, o bé, la *por a la visibilitat*. Alhora, la creació d'estereotips i la discriminació contínua, resultat dels prejudicis socials, són motius que limiten l'acció professional de la dona (Salganicoff, 1990). Finalment, hi ha altres que neixen en el si de l'empresa familiar que coarten les actituds de les dones cap al seu potencial i funcions, com és assignar-li un doble rol família / treball (Kanter, 1977).

Actualment, segueix existint una diferència conceptual en l'articulació de la vida familiar i la vida professional. En l'home els pols professional i domèstic estan separats i en la dona més units. En l'home el lideratge no requereix el menor sacrifici en el seu paper de pare, en la dona genera culpabilitat i conflicte respecte a les funcions de mare, la interiorització del rol familiar és molt més intensa (Lipovetsky, 1999).

Aquesta evolució avança parella a un procés d'institucionalització i professionalització de l'empresa familiar, enfront de la "desinstitucionalització de la família". No obstant això, malgrat la nostra intenció inicial d'abandonar la concepció més tradicional del paper de la dona en l'empresa familiar (pel que comporta de posició subordinada) per centrar-nos en una definició més actual, la realitat ens obliga, en algun cas, a presentar una situació en què, a vegades, rols antics i rols nous cohabituen.

La veritat és que es dona certa ambivalència en l'entorn de l'empresa familiar, la dona experimenta un doble missatge per part de les seves famílies, en el qual se li exigeix dedicació a l'empresa i promoció professional alhora que cura de la família en el seu paper més tradicional. És el denominat "conflicte de rols" (Salganicoff, 1990); "arrossegament de rols" (Rosenblatt *et al.*, 1985) i "confusió de rols" (Freudenberger *et al.*, 1989), perquè lluiten amb el paper que la família esperava davant l'esperat rol

empresarial (Drozdow, 1990; Hollander i Bukowitz, 1990; Salganicoff, 1990). Hollander i Bukowitz (1990) es refereixen al conflicte de rol com un doble vincle "en el qual tant la conformitat com la no conformitat porten sancions i recompenses". Es pot afirmar que avui hi ha una doble moral en la qual els homes i les dones són reticents a alterar l'equilibri dels rols laborals i familiars, que està vinculat emocionalment amb les seves identitats masculines i femenines tradicionals (Berk i Shih, 1980; Freudenberger *et al.*, 1989). Aquest "androcentrisme" vigent a l'empresa familiar, considera que la tradicional forma de negoci centrada en l'home és el "model normal" (Baker *et al.*, 1997). Encara hi ha una forta adhesió a la divisió molt tradicional del treball dins de la família: les responsabilitats domèstiques s'assignen a la dona i els negocis al marit (Frishkoff i Brown, 1993; Lyman *et al.*, 1985; Gillis-Donovan i Moynihan-Brandt, 1990; Moen, 1992). En molts casos es reflecteixen els rols familiars tradicionals, els estereotips de gènere i la discriminació que es troba en la societat en general (Jaffe, 1990; Salganicoff, 1990a). Aquests rols i regles del sistema familiar també s'integren en el funcionament i en la cultura de l'empresa familiar (Hollander i Bukowitz 1996).

Juntament amb els estudis anteriors, altres autors consideren que l'empresa familiar és un entorn especialment fèrtil per a les dones i que ofereix abundants oportunitats, incloent un horari de treball flexible, l'accés a posicions de comandament en els sectors industrials tradicionalment dominats pels homes, seguretat en l'ocupació, reptes professionals i oportunitats de creixement personal (Barnett i Barnett, 1988; Nelton, 1986; Lyman *et al.*, 1985). No obstant això, com a portadores de la cultura familiar i de processos que poden contenir biaixos de gènere, també poden ser l'últim bastió de resistència al canvi cultural (Hollander i Bukowitz, 1996)

El nostre discurs es posiciona a favor d'un concepte de rol femení més contemporani, que evoluciona cap a posicions de lideratge, una major participació en el procés d'institucionalització de l'empresa familiar, govern corporatiu i govern familiar i una major autonomia i visibilitat, en detriment de l'heteronomia que ha vingut patint la dona fins a l'època post-moderna. Defensem un lideratge transformacional femení caracteritzat per una gestió més participativa i democràtica, entorns més humanitzats i menys autocràtics. Aquesta caracterització del lideratge femení, no està exempta de crítiques (*diversos autors consideren una mercantilització i manipulació dels sentiments per regula'ls en una òptica utilitarista i econòmica* (Kurz, 2015)), i corre el risc de perpetuar els estereotips de gènere i els clixés, generant una visió del poder femení a partir de qualitats atribuïdes tradicionalment a les dones (empatia, sensibilitat, intuïció, etc.), però no per això abandonarem una línia argumental que ens sembla especialment valuosa i positiva per a la gestió organitzacional de l'empresa familiar.

2. La institucionalització de l'empresa familiar

L'expansió dels mercats, l'augment de la competència global, tecnologies de la informació, i la diversitat en la força de treball han contribuït a reconfigurar l'entorn empresarial afavorint l'aparició d'empreses més grans i complexes. Les empreses familiars maduren a través de la seva vida i passen des del control d'un simple propietari gestor, a formes més complexes en generacions posteriors.

Entre tots els indicadors possibles del desenvolupament d'una empresa, dos semblen ser els més universals i aplicables a aquest tipus d'organització: el creixement i la complexitat. La complexitat es refereix a la quantitat d'elements i interrelacions que hi ha dins de l'empresa i d'aquesta amb l'exterior. Té a veure amb la mida, internacionalització, tecnologia, diversificació, etc. A major complexitat major

possibilitat que l'empresa es vegi embolicada en situacions diferents, hi haurà més elements (persones, productes, proveïdors, clients, tecnologies, activitats, països, cultures, etc.), la qual cosa generarà una major varietat de comportaments, una major capacitat d'adaptació a l'entorn però també una necessitat urgent de sistemes de control que limitin la propensió de l'empresa a entrar en situacions de caos (Gimeno i Baulenas, 2002).

Per la seva banda, la família ha anat evolucionant per adaptar-se a les noves demandes de l'entorn. El model de família nuclear s'ha anat ampliant a altres tipus de família, així la propietat única està en retrocés, en part, perquè algunes de les antigues pràctiques hereditàries (per exemple, el tractament desigual de les dones i una primogenitura estricta) han deixat de ser la norma en moltes societats. (Gersick *et al.*, 1999). Això no posa en crisi a la família, però sí la transforma (Oppenheimer, 1994). Per regular aquestes situacions la institucionalització es perfila com el mecanisme més adequat que permet crear espais de decisió diferenciats entre si, així com establir regles d'actuació. Perquè el model de govern d'una empresa familiar sigui eficient cadascun dels tres subsistemes ha de tenir un paper i una participació clarament definits en el govern del sistema global.

Podem distingir entre **govern corporatiu** (Consell d'administració, Comitè de direcció) i **govern de família** (Consell de família, assemblea familiar i Protocol) Aquestes estructures de govern permeten definir clarament rols, drets i responsabilitats de tots els membres de la família, separació d'assumptes relatius a la propietat, a la família i a l'empresa, reduint d'aquesta manera l'impacte de tensions o problemes d'un grup a la resta dels grups.

Un estudi realitzat per l'IE i ESADE (novembre 2006) sobre una mostra de 1.200 empreses familiars espanyoles, reflecteix que l'existència d'institucions de govern és desigual. Són més freqüents les institucions més properes a l'empresa (Consell d'Administració i Comitè de Direcció) que aquelles més properes a la Família (Consell de Família i Protocol). No obstant això, es reforcen mútuament i tenen un efecte important en la professionalització i en les pràctiques de gestió de l'empresa, amb el conseqüent efecte positiu sobre els beneficis i la capacitat competitiva.

El Consell de Família per altra banda, té un efecte directe en la satisfacció familiar, és a dir, si l'empresa disposa d'un protocol adequat i els tres òrgans esmentats tenen una alta funcionalitat, la satisfacció i el benefici creixen notablement.

2.1. Govern familiar

El Consell de família i l'assemblea familiar actuen com a vincle entre família, Consell d'Administració i Direcció de l'empresa. Les seves funcions principals es centren en actualitzar els valors i la visió de la família sobre el futur de l'empresa a llarg termini i traslladar-lo al Consell, fomentar la unió, el compromís i la concòrdia entre els membres de la família, afavorir les trobades formals i els fòrums de comunicació entre la família i l'empresa alhora que elaboren i divulguen el protocol familiar. En molts casos, en les EF les relacions de família queden en un segon pla. Aquesta devaluació de la tasca familiar es veu agreujada per la persistència d'una divisió de generes, el fet que sovint sigui la dona qui s'ocupa del "treball de clan", mentre que els homes centren la seva atenció en el treball dins de l'empresa, erosiona greument la col·laboració familiar i el funcionament de l'empresa (Lansberg, 1995). Des d'aquest punt de vista, el nostre

discurs dona suport a una òptica integradora, que a més de reconèixer la importància del treball de clan i la transmissió del llegat, defensa una evolució del rol femení cap a posicions de lideratge.

El concepte de **lideratge transformacional**, introduït per Burns (1978) i d'acord amb les característiques atribuïdes al mateix (carisma, influència, motivació, inspiració), sembla la més adequada per a la gestió del govern familiar. Segons Burns, l'estil transformació genera canvis significatius en la vida de les persones i en les organitzacions. Bass (1985) va ampliar l'estudi i defineix al líder "transformacional" com aquell que produeix efectes extraordinaris en els seus seguidors a través de la seva influència personal, en contrast amb "lideratge transaccional" basat en l'intercanvi de recompenses amb els seus subordinats. Segons un estudi qualitatiu realitzat per la Càtedra d'Empresa Familiar de l'IESE, en el desenvolupament de la propietat psicològica s'obté que hi ha una forta influència en l'estil de lideratge que viuen els membres de la següent generació a través dels òrgans de govern o dins del negoci familiar. És aquí on s'atribueix a la dona la funció de transmissora de valors en l'empresa familiar. Se li reconeix la funció de ser promotora de principis com el compromís, la unió entre membres, l'harmonia i l'equilibri emocional de la família, tan importants per assolir la continuïtat del negoci en el llarg termini. (Nordqvist, 2008).

Aquests atributs, acordes amb el lideratge transformacional, situen la dona com el subjecte més adequat per a l'elaboració dels òrgans reguladors de les relacions familiars a l'empresa, com són el Consell de Família, el protocol familiar, i la promoció de reunions intergeneracionals, necessàries per conservar l'equilibri.

S'ha obtingut que els equips de gestió amb percentatges més alts de dones, tendeixen a tenir diferents pràctiques de gestió de personal Melero (2009). En particular, tendeixen a mostrar una consideració més individualitzada envers els empleats. Els resultats suggereixen que aquests equips tendeixen a establir més canals interpersonals de comunicació amb els empleats i promoure la seva participació en la presa de decisions (tot i que l'evidència pel que fa a les dues últimes pràctiques és menys conclouent), i que el concepte de bones pràctiques de gestió del lloc de treball convergeix cap a estils de lideratge femenins quan el percentatge de gerents femenins augmenta.

2.2. Govern corporatiu. Diversitat i resultats empresarials

En els últims temps s'ha incrementat el nombre d'estudis sobre el paper de la dona en el govern corporatiu de les empreses i els obstacles a la promoció, pel ja esmentat "efecte sostre de vidre".

Paral·lelament, a diversos països s'han produït iniciatives legislatives i s'han posat en marxa lleis d'igualtat que afecten els consells d'administració, amb el propòsit de reforçar la presència de les dones, a través de quotes més o menys obligatòries. A Noruega, la diversitat de gènere en els consells és obligatòria des de 2003, i obliga a les empreses a que almenys el 40% dels consellers de les societats, siguin de gènere minoritari. Es va establir un termini de cinc anys per al seu compliment.

A Europa tot just el 15,8% dels consellers de les empreses que cotitzen en borsa en els 27 Estats membres, són dones. La Comissió Europea va adoptar el 2014 una Directiva que fixava un objectiu mínim del 40% per al sexe menys representat en els consells de

societats cotitzades a Europa. La norma fixa com a límit l'any 2020, la data s'avança dos anys, a 2018, per a les empreses públiques que cotitzen en borsa.

En el marc legislatiu espanyol disposem de dues iniciatives "legislatives": la Llei d'Igualtat de 2007 (*Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes*) i les directrius del Codi de Bon Govern de 2006 proposat per la CNMV. Aquest últim codi l'inclouríem en l'anomenat "soft law", és a dir, norma amb molt bons propòsits, però no vinculant. Les empreses, dins dels Informes de Bon Govern, han d'informar i explicar les seves pràctiques de govern, el funcionament del consell d'administració, selecció, independència, retribució i composició, recollint tot el relacionat amb la diversitat de gènere. No obstant això, ni el Codi de Bon Govern ni la Llei d'Igualtat obliguen a les empreses a complir amb el criteri de paritat de gènere, sinó que es limiten a realitzar recomanacions sobre el seu compliment i a requerir explicacions a les empreses que no el compleixin. En l'article 75 es reflecteix clarament aquest caràcter no vinculant.

Llei d'Igualtat, article 75. Participació de les dones en els consells d'administració de les societats mercantils:

Les societats obligades a presentar compte de pèrdues i guanys no abreujat procuraran incloure en el seu Consell d'administració un nombre de dones que permeti assolir una presència equilibrada de dones i homes en un termini de vuit anys a partir de l'entrada en vigor d'aquesta Llei. El que preveu el paràgraf anterior es tindrà en compte per als nomenaments que es realitzen a mesura que venci el mandat dels consellers designats abans de l'entrada en vigor d'aquesta Llei.

Investigacions recents mostren els potencials avantatges de la diversitat de gènere en els consells, com a font d'idees i innovació, eina de millora de la governabilitat i de l'acompliment financer. Bilimoria i Piderit (1994) i Carter *et al.* (2003) analitzen la representació femenina en llocs d'alta direcció i consell d'administració. Mateos (2006), Farrell i Hersch (2005), Carter *et al.* (2003) i Adams i Ferreira (2004) tracten de determinar quins factors incideixen en la participació de la dona en els consells d'administració de les empreses. La diversitat i l'equilibri de gènere en els consells (Bohren i Staubø, 2014), i l'impacte de la diversitat sobre en l'acompliment organitzacional (Farrell i Hersch, 2005; Adams i Ferreira, 2004; Erhardt (2003); Catalyt, 2004; Krishnan i Park, 2005) també han estat analitzats.

Carter *et al.* (2003) suggereixen una relació positiva entre la diversitat en el consell i el valor de l'empresa. Erhardt *et al.* (2003) per la seva banda, troba una relació positiva entre el percentatge de dones i minories en el consell d'administració i la rendibilitat sobre actius (ROA) i sobre la inversió (ROI). Els resultats d'aquest estudi donen suport a la hipòtesi original que indica que els nivells relativament alts de diversitat en la direcció, conduiria a un major rendiment de l'organització. Erhardt cita els treballs de Bilimoria i Wheeler (2000) i Mattis (2000) indicant que les directores ajuden a promoure l'avantatge competitiu de manera eficaç i la diversitat en els mercats de treball i de productes. Bilimoria i Wheeler veuen a les directores com campiones pel canvi, ja que tendeixen a ser més joves que els seus homòlegs masculins i estan obertes a idees i enfocaments relativament nous. Mattis indica que el consell ha de reflectir la diversitat de la base de clients i mà d'obra de l'empresa. Aquests arguments també poden aplicar-se a la diversitat racial, així com la diversitat de gènere. Les dones poden tenir un

lleuger avantatge sobre els homes en termes d'impacte en la planificació estratègica, en conseqüència, poden ajudar potencialment a que el consell compleixi amb la seva funció estratègica.

Krishnan i Park (2005) i Palmer *et al.* (2007) analitzen la diversitat en els TMT (Equips d'alta direcció). En l'entorn empresarial competitiu d'avui en dia a nivell mundial, la part superior de l'equip de gestió a les organitzacions, ha de tenir diversitat per adaptar-se i tenir èxit (Palmer *et al.*, 2007). Krishnan i Park (2005) assenyalen a la representació de les dones en l'equip d'alta direcció, com un factor fonamental que contribueix a la diversitat. Els seus estudis revelen un impacte positiu en el rendiment en aquelles organitzacions amb més representació en els TMT.

Adams i Ferreira (2009) mostren un efecte ambigu de la diversitat de gènere en els consells sobre els resultats empresarials. No obstant això, troben que la composició de gènere de la junta està positivament relacionada amb les mesures de l'eficàcia del Consell. "Les directores" semblen tenir un efecte similar al dels directors independents. La diversitat té un impacte positiu en el rendiment en les empreses amb una governabilitat feble, i es mesura per la seva capacitat per resistir les adquisicions. A les empreses amb govern fort, però, l'aplicació de les quotes de gènere, podria ser perjudicial i disminuir el valor de les accions. Així, d'acord amb Adams i Ferreira, la supervisió addicional en aquest tipus d'empreses podria ser contraproductiu.

Farrell i Hersch (2005) per la seva banda, troben que, tot i existir una relació positiva, l'addició de les dones a la junta no dona lloc a la creació (o destrucció) de valor. Tot i que les juntes poden tenir gustos interns per la diversitat, aquesta també podria respondre a la pressió exterior per afegir dones als llocs de direcció.

D'acord amb Jurkus (2009) l'augment de la diversitat en la gestió pot tenir efectes beneficiosos en les empreses on una sòlida governabilitat externa és absent. Per tant, l'augment del nombre de dones en la gestió pot explicar les millores de rendiment i la reducció de costos d'agència, en alguns però no en tots els mercats

Els estudis esmentats presenten la diversitat de gènere com una variable significativa que podria influir positivament en la competitivitat de l'empresa. El motiu és que l'entorn actual cada vegada més global i complex demanda organitzacions constituïdes per persones, cada vegada més diverses, que permetin aprofitar al màxim els recursos humans disponibles a l'empresa. Suposem que una gestió transversal de la diversitat, que asseguri la presència de dones en llocs de responsabilitat tant en l'àmbit directiu com en el tècnic, repercutiria d'una manera positiva en l'èxit empresarial potenciant en conseqüència el rendiment i competitivitat empresarial.

Per a la mesura del rendiment utilitzarem dues ràtios financeres: rendibilitat econòmica i financera. Aquestes mesures són consistents amb les utilitzades en estudis previs sobre el funcionament de l'organització (Erhardt *et al.*, 2003; Krishnan i Park 2005; Catalyst, 2004) i són aplicats amb freqüència pels analistes de mercats per a l'avaluació del funcionament d'una empresa.

Hipòtesi 1: Una major diversitat de gènere en els membres del consell d'administració augmenta el rendiment de l'organització.

3. Presència femenina a l'empresa familiar. Factors contextuais i estructurals: Mida i sector empresarial

Atès que un dels nostres objectius és trobar les variables que determinen la presència femenina en els consells de l'EF, resulta interessant tractar d'analitzar si hi ha una tipologia d'empresa associada a la idea de mantenir dones en els càrrecs de direcció. Estudi previ assenyalen la vinculació existent entre presència femenina i factors contextuais i estructurals, entre aquests les variables més utilitzades són la mida i sector empresarial.

3.1. Mida i presència femenina

Mateos (2009) assenyalava la grandària de l'empresa i del consell com dos dels factors que més influeixen en la probabilitat que hi hagi dones en els consells d'administració. En primer lloc, com més gran sigui el nombre de membres directes del consell d'administració més fàcil resulta trobar presència femenina entre els seus integrants. No obstant això, la presència femenina disminuiria a mesura que creix la mida empresarial. Diversos estudis arriben a la mateixa conclusió, les empreses dirigides per dones afrontarien certs desavantatges estructurals derivades d'una menor dimensió i una concentració en sectors menys rendibles, el que comporta una menor disponibilitat de capital humà, social i financer (Carter i Rosa, 1998; Chell i Baines, 1998; Boden i Nucci, 2000).

Rowe i Hong (2000), per la seva banda, arriben a resultats diferents. La participació de la dona en l'empresa familiar creix a mesura que augmenta la mida i el nombre d'empleats de la companyia. D'acord amb les conclusions de les sessions de la Kellogg Family Business Conference celebrada el 2007, a mesura que l'empresa creix, es fan necessàries noves estructures, com reunions familiars i un Consell de família, i resulta indispensable també integrar en aquests òrgans a les noves generacions i als seus cònjuges, normalment femenins. És llavors quan els rols queden més formalitzats i en paral·lel a aquest creixement, el paper de la dona deixaria de ser invisible (Ceja, 2008). Si acceptem el fet que la mida és una variable contextual clau que pot determinar el grau de complexitat empresarial, el que implica major nombre d'interrelacions tant dins com fora de l'empresa, major diversitat de comportaments i major necessitat d'adaptació a l'entorn, de gestió de la informació i de regulació, podem argumentar que donar una major visibilitat a la presència femenina és gairebé una premissa d'obligat compliment. Des d'un punt de vista estratègic, el consell ha de reflectir la diversitat de la base de clients i mà d'obra de l'empresa, el que millora la imatge i reputació empresarial i permet un millor aprofitament del capital humà. Des de la perspectiva de la informació i la presa de decisions, la diversitat es considera positiva, ja que es compta amb més recursos (experiències, coneixements, etc.) per a realitzar el treball, incentivant la discussió i el debat i millorant els resultats perquè es disposa de més informació contrastada (De Dreu i West, 2001), en conseqüència i, des de la perspectiva de la innovació, els equips més diversos incentiven la innovació i la creativitat (Jehn 1999) i, per tant, l'acompliment (Cummings, 2004; Jehn, 1999). A més, a mesura que les transaccions i l'activitat general es fan més complexes, és més difícil per a la família trobar dins el cercle de parentiu els talents i habilitats necessaris per a dur-los a terme amb eficàcia, el que implica obrir l'empresa a persones alienes a la família (Salas, 2003) enderrocant, sens dubte, abundants prejudicis i barreres als quals s'enfronten les dones, i facilitant el seu accés a l'alta direcció.

La mida empresarial es perfila com un clar determinant a l'hora de que les empreses adoptin pràctiques i/o polítiques relacionades amb la diversitat, sent les grans companyies les que mostren una major preocupació al respecte i les que tenen polítiques definides en matèria de diversitat (European Commission, 2005). El major accés i la menor limitació de recursos davant pimes i petita empresa, situen a la gran empresa en una millor posició a l'hora d'invertir en iniciatives de promoció d'igualtat i diversitat, i provisió d'eines de gestió i formació en aquestes matèries, el que implicaria en aquest sentit una major predisposició i actituds més proclius a la consolidació de la visibilitat femenina.

Hipòtesi 2: La participació de la dona en l'empresa familiar creix a mesura que augmenta la mida i el nombre d'empleats de la companyia.

3.2. Sector empresarial i presència femenina

Diverses evidències empíriques suggereixen la relació entre gènere i sector empresarial (Fryxell i Lerner, 1989; Harrigan 1981; Meroño i López, 2012). Troben que les dones directives són més freqüents en els sectors de serveis, intensius en mà d'obra, que en els sectors industrials i manufacturadors.

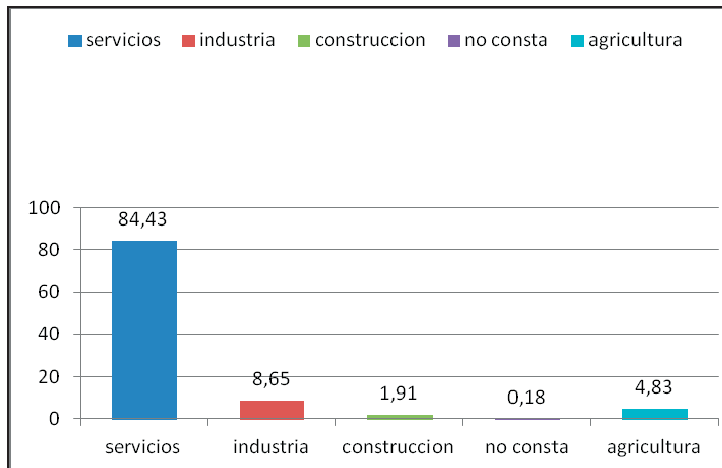
Bertrand i Hallock (2000) per la seva banda, assenyalen que és més probable trobar a dones dirigint empreses especialitzades en serveis socials, de salut i comerç, mentre que les dones directives escassegen en els sectors dedicats a l'agricultura, la construcció, la mineria i la indústria pesada.

La presència femenina en la direcció seria predominant en el sector serveis, amb menys complexitat, que en sectors industrials de fabricació, més intensius en mà d'obra. Les dones tendeixen a triar ocupacions en què les inversions en capital humà són menys importants i en què el cost de retirada temporal de la població ocupada es minimitza (Kilbourne, 1994).

Si analitzem el mercat de treball per sectors a la província de Lleida (Figura 1) observem que, segons l'informe elaborat pel SEPE, l'any 2014 el sector serveis representava el 84,43% de totes les dones afiliades a la província de Lleida, recollint entre tots els altres sectors només el 15,57% de l'afiliació.

Comparant l'afiliació femenina respecte a la masculina per sectors econòmics, les dades mostren una representativitat femenina en el sector serveis (55,20%), és a dir, superior a la dels homes. Li seguiria el sector Indústria amb el 28,49% d'afiliació femenina. En Agricultura la representació de les dones és del 19,41% i finalment la Construcció amb tan sols el 11,59%. L'estudi assenjala també les deu activitats econòmiques més rellevants de la província, sent "l'Assistència en establiments residencials" i les "Activitats sanitàries" on la representativitat femenina assolix els majors percentatges (83,60% i 73,09% respectivament).

Figura 1. Afiliació femenina per sectors a la província de Lleida.



Font: MEYSS. 31 desembre 2014

Hipòtesi 3: Les empreses familiars dirigides per dones estan més presents en el sector comercial.

4. Descripció de dades i resultats

4.1. Metodologia de selecció

El present estudi es centra en les empreses familiars de la província de Lleida sota la forma jurídica: Societats anònimes i societats de responsabilitat limitada, amb nombre d'empleats superior a 50, segons la base dades empresarial SABI. La cerca va retornar un total de 125 empreses, un cop eliminades les extingides, així com companyies d'assegurances, entitats financeres i aquelles que presentaven dades incompletes.

4.2. Variables

Per determinar la possible relació entre grandària de l'empresa i presència femenina en els llocs de presa de decisions, caldrà quantificar aquesta primera variable numèricament. Hi ha múltiples mesures per a la definició de la grandària, les més utilitzades es poden relacionar en el següent ordre (Osteryoung i Newman, 1993): nombre d'empleats, vendes anuals, import d'actius, govern i estructura organitzativa, domini en el sector, etc. En el nostre estudi seleccionarem com a unitat el nombre d'empleats.

Pel càlcul de la variable "participació femenina en el consell d'administració" prendrem el nombre de dones presents en el consell d'administració i el percentatge que representa el mateix sobre la totalitat de membres del consell.

Per contrastar la possible existència d'una relació positiva entre la representació femenina en el consell i la rendibilitat empresarial, suggerida per estudis empírics previs (Adler, 2001; Carter et. al, 2003; Erhardt *et al.* 2003; Catalyst, 2004), s'han seleccionat dues ràtios: rendibilitat econòmica i rendibilitat financera (*dades en percentatges*)

$R. \text{ Econòmica} = (\text{Resultat d'exploatació} + \text{Ingressos financers}) / \text{Actiu Total}$

$R. \text{ Financera} = \text{Resultat de l'exercici} / \text{Fons propis}$

A l'hora de determinar el sexe a partir dels noms propis, es van excloure els consellers institucionals la funció dels quals és exercida per altres empreses, de manera que per mesurar el nombre de dones conselleres, només es comptabilitzen els membres individuals directes del consell, al no poder determinar el sexe dels consellers institucionals.

L'estudi manté com a membres del consell d'administració els càrrecs de President, Vicepresident, Conseller Delegat, Administrador Conseller, Administrador Solidari, Administrador Únic i Secretari.

Amb les dades obtingudes a partir de SABI, i partint dels informes de govern corporatiu de les empreses, es va elaborar prèviament una base de dades pròpia en Excel amb els següents camps (per columnes):

- Empresa.
- Rendibilitat Econòmica (RE%)
- Rendibilitat Financera (RF%)
- Nombre total de consellers i conselleres en el consell d'administració (homes i dones).
- N° de dones en el consell d'administració.
- Percentatge de dones en el consell d'administració.
- N° d'empleats.

A la Taula 1 es mostren les característiques dels consells d'administració de les empreses analitzades. S'obté que dels 331 càrrecs exercits per membres directes a les 125 empreses seleccionades, només el 22,05% (73) són ocupats per dones. El nombre mitjà de càrrecs exercits per membres directes del consell és de 2,648 dels quals només 0,584 corresponen a dones, sent resta ocupats per homes.

Taula 1. Caracterització dels consells d'administració.

Suma de nombre total membres consell administració	331
Mitjana de nombre total membres consell administració	2,648
Mínim de nombre total membres consell administració	1
Màxim de nombre total membres consell administració	22
Desviació estàndard de nombre total membres consell administració	2,61896
Suma de nombre total de dones en consell administració	73
Mitjana de dones en consell administració	0,584
Mínim de dones en consell administració	0
Màxim de dones en consell administració	5
Desviació estàndard de n° dones en consell administració	0,934845

4.3. Anàlisi de correlació

Per contrastar les hipòtesis s'ha realitzat una anàlisi de les correlacions que mesurarà la intensitat de la relació entre les variables. Utilitzarem el programa estadístic *Minitab*.

Correlació: % dones consell; RE

Correlació de Pearson de % dones consell i RE = -0,210

Valor p = 0,019

El coeficient de correlació és negatiu i proper a zero pel que no es pot afirmar que hi hagi correlació lineal, el que sí podria existir és cert grau de relació indirecta.

Correlació: % dones consell; RF

Correlació de Pearson de % dones consell i RF = 0,029

Valor p = 0,750

La correlació entre el percentatge de dones en el consell d'administració i la rendibilitat financera és 0.029. És inferior i proper a zero pel que no presenta relació lineal. En tot cas seria positiva.

Correlació: Núm dones; N° empleats

Correlació de Pearson de nº dones i N. empleats = 0,101

Valor p = 0,263

El coeficient de correlació és proper a zero pel que no existeix relació lineal entre les variables.

Pel que fa a la tercera hipòtesi, les dades mostren una major presència femenina en el consell d'administració entre les empreses del sector primari, seguides pel sector serveis.

Taula 2. Participació de les dones en els consells d'administració segons sector.

Sector	Nombre total membres consell administració	Nombre total dones en consell d'administració	% dones consell administració
SECTOR PRIMARI	9	3	33%
INDÚSTRIES EXTRACTIVES	2	0	0%
INDÚSTRIA MANUFACTURERA	88	18	20%
GESTIÓ DE RESIDUS I CONTAMINACIÓ	1	0	0%
CONSTRUCCIÓ	27	5	19%
SERVEIS	204	47	23,04%
TOTAL MEMBRES	331	73	

Aquest fet contradiu la nostra hipòtesi de partida, així com els estudis de Fryxell i Lerner (1989), Harrigan (1981), Meroño i López (2012) i Bertrand i Hallock (2000). No és congruent tampoc amb les dades sobre l'afiliació de desembre de 2014 que mostren una representativitat femenina al sector serveis del 55,20%, seguit pel sector Indústria amb el 28,49%, Agricultura amb el 19,41% i Construcció amb tan sols el 11,59%.

5. Discussió i conclusions

Hi ha poca investigació empírica sobre el rol i participació de la dona en l'empresa familiar, la majoria es centren en el paper de la dona en els consells d'administració d'empreses cotitzades. En aquest sentit, el present treball contribueix a la literatura ampliant un camp d'investigació poc desenvolupat, el de la dona en l'empresa familiar, centrant-se en una temàtica molt específica: la seva actuació-contribució a la institucionalització de l'empresa, que es perfila com el més adequat en un entorn cada vegada més global i complex. És un tema d'interès creixent el de la diversitat de gènere, discutit en molt diferents fòrums amb motiu de les negociacions d'una eventual legislació sobre fixació de quotes de gènere en consells d'administració de les societats mercantils i la seva eficàcia.

Els resultats de la investigació no són conclouents, no hem pogut provar cap de les tres hipòtesis. No obstant això, cal assenyalar una sèrie de limitacions a tenir en compte. Limitacions derivades de la pròpia informació, ja que la base de dades SABI no constitueix un registre exhaustiu dels càrrecs directius i consells d'administració existents a les empreses. En segon lloc, l'estudi s'ha limitat únicament a 125 empreses de la província de Lleida sota la forma jurídica SL i SA de més de 50 treballadors, convindria un estudi més ampli del teixit empresarial de la província ampliable a més regions. Estudi previs assenyalen que comunitats com Catalunya, Madrid, País Basc i Galícia són les que compten amb un major nombre de dones en llocs directius. En general, les regions amb un teixit empresarial ampli i una activitat productiva elevada són les que afavoreixen en major mesura la contractació femenina en llocs de treball relacionats amb la presa de decisions empresarials (Instituto de la mujer, 2009). Seria interessant, també, ampliar l'àmbit d'anàlisi des dels llocs d'alta direcció als llocs de responsabilitat en general, tant de l'àmbit directiu com del tècnic i administratiu, i incloure un major nombre de variables de tipus qualitatiu: capacitat i estils de lideratge de les dones directives, existència d'institucions de govern familiar (protocol, consell de família), polítiques de conciliació, etc.

Pel que fa a l'estudi per sector d'activitat, el major percentatge de dones membres del consell d'administració es localitza en el sector primari, seguit del sector serveis. Aquest resultat, contradictori amb la majoria d'estudis realitzats fins al moment, així com amb les dades actualitzades d'ocupació femenina relatius a la província, el podem atribuir, fonamentalment, a la reduïda grandària de la mostra analitzada. De les 125 empreses, únicament 4 pertanyen al sector primari, fet que considerem que desvirtua els resultats.

Com a conclusió final, podem confirmar l'existència d'una situació de desigualtat de gènere en la direcció de les empreses de la província de Lleida. Entre els motius que expliquen aquesta situació està la pròpia estructura empresarial de la província, marcada per la falta de grans empreses (99% pimes de menys de 250 treballadors) la qual cosa dificulta l'anàlisi (les grans companyies, en teoria, presenten una major predisposició i actituds més proclius a la consolidació de la visibilitat femenina i amb més polítiques definides en matèria de diversitat). Entre les causes estructurals cal citar el fet que a la província de Lleida es dona una activitat econòmica poc diversificada que no afavoreix la incorporació i accés de població femenina a llocs rellevants. Juntament a aquest fet, l'absència de polítiques de conciliació de la vida familiar i laboral entre les empreses de reduïda dimensió no ajuda a una major presència de dones en els òrgans de direcció de les empreses i, finalment, la persistència d'estructures i cultures empresarials clarament patriarcals són impediments que obstaculitzen l'accés de la dona a llocs directius. Tots

ells són elements que requereixen una anàlisi més detinguda, i que sens dubte constituirà un treball més ampli que abordarem en el futur.

Referències:

- Adams R. i Ferreira D. (2004). "Diversity and incentives in teams: Evidence from corporate boards". Working Paper. Federal Reserve Bank of New York.
- Adams R. i Ferreira D. (2009). "Women in the board room and their impact on governance and performance". *Journal of Financial Economics*, 94, pp.291–309.
- Baker, T.; Aldrich, H.E. i Liou, N. (1997). "Invisible entrepreneurs: the neglect of women business owners by mass media and scholarly journals in the USA". *Entrepreneurship & Regional Development*, 9, pp.221-238.
- Barnett, F. i Barnett, S. (1988). "Working together: Entrepreneurial couples". Berkeley, CA: 10 Speed Press.
- Bass, B.M. (1985). "Leadership and performance beyond expectations". Nueva York: Free Press.
- Berk, S. F. i Shih, A. (1980). "Contributions to house-hold labor: Comparing wives' and husbands' reports". In S. F. Berk (Ed.), *Women and household labor*, pp.191-228. Beverly Hills, CA: Sage
- Bertrand, M. i Hallock, K.F. (2000). "The gender gap in top corporate jobs". NBER Working Paper Series, No. 7931.
- Bilimoria, D. i Piderit, S. (1994). "Board committee membership: effects of sex-based bias". *Academy of Management Journal*, 37, pp.1453– 1477
- Bilimoria, D. (2000). "Building the business case for women corporate directors". In R. Burke i M. Mattis (eds), *Women on Corporate Boards of Directors*. Netherlands: Kluwer Academic, pp.25–40.
- Bilimoria, D. i Wheeler, J. (2000). "Women corporate directors: Current research and future directions". In M. Davidson and R. Burke (eds), *Women in Management: Current Issues*, Volume II. London: Sage, pp.138–163.
- Blondel C. (2005) "Las mujeres y la empresa familiar: funciones y conclusión". *Biblioteca de la empresa familiar*, 4.
- Bøhren, Ø. i Strøm, R. (2007). "Aligned informed and decisive: characteristics of value-creating boards". Unpublished working paper, Norwegian School of Management, Oslo.
- Boden, R.J. i Nucci, A.R. (2000). "On the survival prospects of men's and women's new business ventures". *Journal of Business Venturing*, 15 (4), pp.347-362
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Carter, S. i Rosa, P. (1998). "The financing of male- and female- owned businesses". *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, pp.225-241.
- Carter, D. A.; Simkins, B. J. i Simpson, W. G. (2003). "Corporate governance, board diversity, and firm value". *Financial Review*, 38(1), pp.33-53.
- Catalyst (1992). "On the line: Women's career advancement". New York, Catalyst.
- Catalyst (2004). "The Bottom Line: Connecting corporate performance and gender diversity", New York. www.Catalystwomen.org.

- Ceja, L. (2008). "El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible". Cátedra de Empresa Familiar del IESE. Newsletter nº 38.
- Chell, E. i Baines, S. (1998). "Does gender affect business performance?: A study of microbusinesses in services in the UK", *Entrepreneurship and Regional Development*, 10, pp.117-135
- Colli, A. i Rose, M.B. (2003). "Family firms in comparative perspective" in G. Jones and F. Amatori (eds.), *Business History Around the World*, Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
- Cummings, J. (2004). "Work groups, structural diversity and knowledge sharing in a global organization". *Management Science*, 50(3), pp.352-364
- De Dreu, C.K.W. i West, M.A. (2001). "Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision-making". *Journal of Applied Psychology*, 86(6), pp.1191-1201.
- Drozdow, N. (1990). "Review of women in families: A framework for family therapy". *Family Business Review*, 3(2), 119-202.
- Erhardt, N.L.; Verberl, J-D. i Shrader, C.B. (2003). "Board of director diversity and firm financial performance", *Corporate Governance: An International Review*, 11, pp.102-111.
- IESE i INSTITUTO EMPRESA. (2005). "Buen gobierno en la empresa familiar".
- Farrell, K.A. i Hersch, P.L. (2005). "Additions to corporate boards: The effect of gender", *Journal of Corporate Finance*, 11, pp. 85-106.
- Fernández Pérez, P. i Hamilton E. (2007). "Gender and family firms: an interdisciplinary approach". Documents de treball de la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales. Barcelona Col·lecció d'Economia.
- Freudenberger, H. J.; Freedheim, D. K. i Kurtz, T. S. (1989). "Treatment of individuals in family businesses". *Psychotherapy*, 26(1), pp.47-53.
- Frishkoff, P. A. i Brown, B. M. (1993). "Women on the move in family business". *Business Horizons*, pp. 66-70.
- Fryxell, G.E. i Lerner, L.D. (1989). "Contrasting corporate profiles: Women and minority representation in top management positions", *Journal of Business Ethics*, 8, pp. 341-352.
- Gálvez-Muñoz L. i Fernández Pérez, P. (2007). "A Rising tide. Women, business and services industries in Spain, 19th and 20th centuries". *Business History Review*, 81, pp.495-515.
- Gersick K. E.; Lansberg I.; Desjardins M. i Dunn B. (1999). "Etapas y transiciones: Gestión del cambio en la empresa familiar". Family Firm Institute, Inc. Clásicos de FBR en español.
- Gillis-Donovan, J. i Moynihan-Bradt, C. (1990). "The power of invisible women in the family business". *Family Business Review*, 3(2), pp.153-167.
- Gimeno, A. i Baulenas, G.(2002). "Empresa familiar: la gestión del riesgo estructural en la empresa familiar". *Esade Asociación*, 98, pp.60-68.

- Hamilton E. (2006). "Whose story is it anyway? Narrative accounts of the role of women in founding and establishing family businesses", *International Small Business Journal*, 24(3), pp.253-271.
- Harrigan, K.R. (1981). "Numbers and positions of women elected to corporate boards", *Academy of Management Journal*, pp.619-625.
- Hollander, B. i Bukowitz, W. (1990). "Women, family culture, and family business". *Family Business Review*, 3(2), pp.139-151.
- Hollander, B.; Wendi R. i Bukowitz, W. (1996). "Mujeres, cultura familiar y empresa familiar". Clásicos de FBR en español.
- Instituto de la Mujer (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*. Madrid.
- Jaffe, D. (1990). "Working with the ones you love: Strategies for a successful family business". Emeryville, CA: Conari Press.
- Jehn, K.A.; Northcraft, G.B. i Neale, M.A. (1999). "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups". *Administrative Science Quarterly*, 44(4), pp.741-763
- Jurkus A. F; Park J. C. i Woodard.L.S. (2011). "Women in top management and agency costs". *Journal of Business Research*, 64, pp.180-186
- Kanter, R. (1977). "Men and Women of the Corporation". NY Basic Books
- Kilbourne, B.S.; Farkas, G.; Beron, K.; Weir, D. i England, P. (1994). "Returns to skill, compensating differentials, and gender bias: Effects of occupational characteristics on the wages of white women and men". *American journal of Sociology*, 100, pp.689-719.
- Krishnan H.A, Park, D. (2005). "A few good women — on top management teams". *Journal of Business Research*, 58(12), pp.1712-20.
- Krishnan H.A. (2008). "What causes turnover among women on top management teams?". *Journal of Business Research*, 62(11), pp.1181-1186.
- Kurz R. (2015). "Virtudes femeninas crisis del feminismo y management postmoderno". *Revista Exit*.
- Lansberg, I. (1995). "The Power of the chief emotional officer". *Family Business Magazine*, Spring, pp. 28-30.
- Lipovetsky, G.(1999) "La tercera mujer. Permanencia y revolución de lo femenino". Ed. Anagrama, Barcelona.
- Lyman, A.; Salganicoff, M.; i Hollander, B. (1985). "Women in family business: An untapped resource". In C. E. Aronoff & J. L. Ward (Eds.), *Family business sourcebook*, pp. 460-463. Detroit: Omnigraphics.
- Martinez Jimenez, R. (2009). "Research on women in family firms: Current status and future decisions". *Family Business Review*, 22(1), pp.53-64.
- Mateos, R.; Escot, L. i Gimeno, R. (2006). "Análisis de la presencia de la mujer en los consejos de administración de las mil mayores empresas españolas". *Documento de Trabajo* No. 263: Fundación de Cajas de Ahorro.
- Mattis, M. C. (2000). "Women corporate directors in the United States". In R. Burke i M. Mattis (eds), *Women on Corporate Boards of Directors*. Netherlands: Kluwer Academic, pp.239-251.

- Melero, E. (2009). "Are workplaces with many women in management run differently?". Department of Business Administration, Universidad Carlos III de Madrid, Spain.
- Meroño, C. A. i López N.C. (2012). "La empresa familiar y el acceso femenino a gerencia empresarial" en Monreal, J. i Sánchez G. (coords.), *El éxito de la empresa familiar*, pp. 235-264.
- Moen, P. (1992). "Women's two roles". Westport, CT: Auburn House.
- Nelton, S. (1986). "In love and in business. How entrepreneurial couples are changing the rules of business and marriage". New York: John Wiley
- Oppenheimer, V. (1994). "Women's rising employment and the future of the family in industrial societies". *Population and Development Review*, 20(2), pp.293-342.
- Osteryoung, J. S. i Newman, D. (1993). "What is small business?". *Journal of Small Business Finance*, 2(3), pp. 219-231.
- Palmer, T.; Varner, M. i Iris, I. (2007). "A comparison of the international diversity on top management teams of multinacional firms base in the United States, Europe, and Asia: atatus and implications". *Singapore Management Review*, 9(1), pp.1-30.
- ESADE (2006). "Radiografía de la Empresa Familiar Española: Fortalezas y Riesgos" ESADE, 11-2006.
- Rosenblatt, P. C.; de Mik, L.; Anderson, R. M. i Johnson, P. (1985). "The family in business". San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rowe, B. R. i Hong, G-S. (2000). "The Role of wives in family businesses: The paid and unpaid work of women". *Family Business Review*, 13(1), pp.1-13.
- Salas, V. i Galve, C. (2003) "La empresa familiar en España: fundamentos económicos y resultados". Bilbao: Fundación BBVA, 2003
- Salganicoff, M. (1990a). "Clarifying the present and creating options for the future". *Family Business Review*, 3(2), pp.121-124.
- Salganicoff, M. (1990b). "Women in family business: Challenges and opportunities". *Family Business Review*, 3(2), pp. 125-137.
- Sharma P. (2004). "An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future". *Family Business Review*, 17(1), pp.1-36.



L'elecció de l'auditor: Comparació entre l'empresa familiar i l'empresa no familiar

Fátima Vidal Ayuso

Graduada en Administració i Direcció d'Empreses per la Universitat de Lleida.

* Correu de contacte: fatimavidalayuso@gmail.com

Rebut 21 de junio 2016; revisat 17 d'octubre 2015, acceptat 18 de novembre 2016

Resum

L'estudi comprova la relació existent entre l'empresa familiar i les companyies que auditen aquestes empreses. Concretament, s'analitzen els diferents factors que influeixen en la decisió de les empreses familiars nacionals a l'hora d'escollir els serveis d'una de les *Big Four* o d'altres companyies d'auditoria. A més, els resultats es comparen amb els obtinguts per les no familiars per observar si existeixen diferències. S'han analitzat un total de 340 grans empreses espanyoles (170 familiars i 170 no familiars) durant els anys 2013 i 2014. Aquesta anàlisi s'ha dut a terme mitjançant l'estimació d'un model Logit per a cada any i tipus d'empresa. Els resultats mostren que el cost de l'auditoria, el palanquejament, la rendibilitat econòmica, així com si les empreses tenen excepcions o no, són les variables que més afecten a l'hora d'escollir una auditoria o una altra. No obstant això, no s'han observat diferències significatives a l'hora d'escollir auditor entre les empreses familiars i les no familiars.

Classificació JEL: M10, M40

Paraules Clau: Empresa familiar, Selecció auditor, *Big Four*.

1. Introducció

L'estudi que s'ha realitzat té la finalitat de comprovar la relació que hi ha entre l'empresa familiar i les companyies que auditen aquestes empreses.

Concretament, i relacionant aquests dos temes el que s'ha volgut en aquest estudi és analitzar els diferents factors que poden fer variar la probabilitat de que les empreses familiars nacionals escullin els serveis d'auditoria d'una d'aquestes quatre grans companyies com són: PricewaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG i Ernst & Young; així com també de comparar-ho amb les empreses no familiars. Per tal d'analitzar i estudiar

aquest fet, s'ha elaborat un model economètric, el qual una part s'ha basat en estudis realitzats anteriorment.

En gairebé tots els estudis, s'analitza una vessant financera i comptable així com també característiques més concretes de les empreses. En el següent anàlisi, també es pretén mostrar aquesta relació però amb empreses espanyoles.

1.1. Objectiu i hipòtesi

Relacionant dos grans temes com són l'empresa familiar i l'auditoria, es pretén trobar una relació entre les empreses familiars i el fet que aquestes siguin auditades per una societat d'auditoria de les que conformen el *Big Four* d'auditoria: *KPMG*, *PricewaterhouseCoopers*, *Deloitte* i *Ernst & Young*, durant els anys 2014 i 2013, a més d'analitzar quins són els factors i les variables que poden afectar el fet d'escollir o no una *Big Four* per l'auditoria de la gran empresa familiar espanyola durant aquests dos períodes.

Per arribar a un resultat més comparatiu s'ha realitzat el mateix estudi en aquelles grans empreses espanyoles no familiars durant el mateix període, 2014 i 2013.

En resum, tenint en compte tant les empreses familiars (EF) i les empreses no familiars (EnF), s'han determinat les hipòtesis que es treballaran en aquest anàlisi, són les següents:

- H0: Més d'un 70% de les grans EF són auditades per una *Big Four*.
- H0: Més d'un 90% de les grans EnF són auditades per una *Big Four*.

També es pot definir, com el fet de que les grans empreses no familiars tenen més probabilitat de ser auditades per una Big 4 que les empreses familiars espanyoles. Les possibles raons sobre el comportament d'aquestes empreses, s'analitzaran al final una vegada obtinguts i estudiats els resultats.

1.2. Mostra i metodologia

1.2.1. Mostra

Per la realització d'aquest estudi s'han tingut en compte tant empreses familiars espanyoles, com empreses no familiars espanyoles. La distinció entre aquestes s'ha obtingut d'un treball anteriorment realitzat per l'Institut de l'Empresa Familiar, anomenat: *L'Empresa Familiar en España (2015)*.

A partir d'aquest estudi es van obtenir una estimació global del nombre d'empreses familiars i no familiars entre les Societats Anònimes i les Societats Limitades de: 137.024 empreses no familiars i 1.221.641 empreses familiars, deixant de banda a les empreses amb forma jurídica de persona física i altres. Després d'aquesta classificació és s'ha realitzat un altre filtre per tal de delimitar més les empreses a estudiar. Aquest filtre es basava en empreses que realitzessin l'auditoria obligatòriament. A partir d'aquesta classificació, s'ha efectuat encara un altre filtre per tal de concretar el tipus d'empresa espanyola que s'estudia. Aquest últim s'ha basat en el fet de que les empreses estudiades fossin grans empreses. Aquesta distinció s'ha realitzat a partir del Pla General de Comptabilitat (2008). S'ha classificat l'empresa a partir de si ha de

presentar compte de pèrdues i guanys abreujat o no. És a dir, en el moment que l'empresa no pugui presentar el compte de pèrdues i guanys abreujat ja que supera els límits i per tant l'ha de presentar normal, s'ha considerat que són grans empreses.

A partir de la reclassificació de les empreses segons familiars o no, que realitzin auditoria i a més que aquestes siguin grans empreses s'han analitzat 1.000 empreses de les quals s'ha obtingut una mostra de 340 empreses; classificades en 170 empreses familiars i 170 empreses no familiars, pel que fa al 2013, i 340 referent al 2014, per tal de poder estudiar amb més deteniment la mostra. La selecció d'aquestes grans empreses es va realitzar mitjançant el volum d'actius d'aquestes, seleccionant així les de major volum. A més, es va escollit estudiar les mateixes empreses en els dos anys, amb la finalitat d'obtenir una major comparació.

1.2.2. Metodologia

Havent seleccionat la mostra com s'explica en l'apartat anterior, el següent pas ha estat triar amb quin tipus de variables es vol treballar per tal de determinar mitjançant quin model es pot calcular el que es planteja en aquest anàlisi. Com el que es vol analitzar, inicialment, és una variable qualitativa, les opcions d'escollir un model es redueixen. Més concretament, aquesta variable qualitativa prendrà els valors 1 i 0: 1 en el cas de que la societat auditora sigui una *Big Four* i 0 en cas contrari. Partint d'aquí, com ja es comentava, els possibles models a escollir disminueixen.

Les variables independents que s'han tingut en compte per realitzar el model han estat tant variables quantitatives com qualitatives. Com també es pot veure en altres anàlisis, s'estudien variables relacionades amb la part financera de l'empresa, així com també de la part comptable. Pel que fa a l'anàlisi comentat anteriorment sobre les empreses familiars, concretament les *IPO*, realitzat per Mithu et al. (2015) s'analitzen variables sobre l'empresa: si algun fundador és membre de la directiva, si hi ha més d'un familiar en la directiva, quin percentatge d'accions pertanyen a la família,... dades molt concretes que en el aquest estudi no s'han pogut analitzar ja que s'han analitzat grans empreses, on els òrgans de govern i direcció estan molt repartits, i on és molt difícil determinar aquest tipus de variables. Però en canvi, en aquest mateix estudi també s'han analitzat variables quantitatives com és el cas de el total d'actius, la rendibilitat que s'obté d'aquests actius, les vendes que ha tingut cada empresa, etc. Aquestes variables s'han pres de referència per tal de realitzar el model. Així com també, variables treballades en altres estudis (Niskanen et al., 2010) com la dimensió de l'empresa, els anys que fa que van ser constituïdes, etc. Després d'haver llegit altres estudis, juntament amb aquests explicats, les variables seleccionades per a determinar aquest anàlisi han estat:

- **SalEmf.** Fa referència a les salvetats i els paràgrafs d'èmfasi. S'han analitzat els informes d'auditoria de les diferents empreses estudiades amb la finalitat de trobar salvetats o paràgrafs d'èmfasi. Per tant, en aquest cas és una variable dicotòmica que prendrà el valor de 1, quan l'empresa presenti tant salvetats com un paràgraf d'èmfasi en el seu informe d'auditoria, i 0 en cas contrari. La relació que s'espera d'aquesta variable és que afecti positivament a l'hora de decidir una societat auditora dins del grup de les *Big Four*.
- **CostAudit.** Fa referència al cost que ha tingut l'empresa en auditoria. És a dir, els honoraris als auditors que cada empresa ha pagat per la realització de l'auditoria. Segons un estudi realitzat per Garcia et al. (2000) s'esmenta que

tradicionalment s'ha relacionat la preferència de la demanda pel preu i la qualitat dels serveis que ofereixen les auditories. Si a més, aquest fet es relaciona amb el que expressa Niskanen et al. (2010) citant a Mansi et al. (2004) els quals fan referència a les auditories de qualitat com aquelles formades per grans companyies, com en aquest cas les *Big Four*, s'espera una relació positiva pel que fa a aquesta variable.

- **TA.** El total de l'actiu del que disposa l'empresa. La relació que s'espera respecte aquesta variable és positiva.
- **ROA.** Rendibilitat Econòmica. Johnson i Lys (1990) van establir que el canvi d'auditor de les empreses es podia veure afectat per la seva rendibilitat. Aquesta variable, la ROA, és la que s'inclou per tal de comprovar si realment té efecte la rendibilitat a l'hora de que una empresa realitzi una auditoria en una *Big Four* o no. La relació esperada en aquest cas és positiva, a més ROA més probabilitats de que una empresa realitzi la seva auditoria en mans d'una *Big Four*.
- **Treb.** Fa referència al nombre mitjà de treballadors que ha tingut l'empresa en cada període. La relació esperada d'aquesta variable és positiva.
- **INXN.** Import Net de la Xifra de Negoci. La relació que s'espera és altre cop positiva.
- **AnyConst.** Els anys que fa que es va constituir la societat. S'ha escollit aquesta variable per treballar, com també es fa referència en l'estudi realitzat per Niskanen M., et al. (2010) citant a Mansi et al. (2004), els quals afirmen que la qualitat de les auditories disminueixen amb l'edat de les empreses. És a dir, que com més anys fa que van ser constituïdes, menys probabilitat tenen de que siguin auditades per una *Big Four*, ja que tenen un risc menor, i ja no busquen una auditoria de qualitat com la que els hi podia oferir una de les auditories formada pel *Big Four*. Per tant, la relació que s'espera és negativa, que a més anys, menys probabilitat de que una empresa sigui auditada per una *Big Four*.
- **Rtat.** Resultat de l'exercici. S'espera una relació positiva.
- **Palanquejament.** Aquesta variable s'ha vist utilitzada en els diferents estudis dels que estem parlant tota l'estona, i en altres. Com en el cas de Grossman i Hart (1982) els quals afirmen que és una variable important degut a que a partir d'aquesta es pot estudiar l'augment de la demanda d'una auditoria de qualitat i de més reconeixement, com pot ser una auditoria realitzada per una *Big Four*. Per tant, segons aquesta referència s'espera una relació positiva.
- **VTA.** Vendes entre Total Actius, la rotació dels actius, és a dir, quin rendiment proporcionen els actius totals de l'empresa. La relació que s'espera d'aquesta variable és positiva.

Per tant, a partir d'aquestes variables es pot establir l'especificació dels models que s'estudiaran a continuació:

$$Big\ Four = \beta_0 + \beta_1 SalEmf + \beta_2 CostAudl + \beta_3 TA + \beta_4 ROA + \beta_5 Treb + \beta_6 INXN + \beta_7 AnyConst + \beta_8 Palan + \beta_9 VTA$$

Referent també a les variables que s'han estudiat, els valors que han pres aquestes s'han obtingut de dos llocs diferents: de la "Comisión Nacional de Mercado de Valores", i de SABI, "Sistema de Anàlisi de Balances Ibèrics".

Un cop sabent la mostra que es vol analitzar, i determinades totes les variables, s'ha escollit el programa *Gretl*, un software economètric de lliure distribució, per calcular aquest model Logit.

El primer que s'ha realitzat mitjançant el *Gretl*, a banda d'introduir les dades en el programa, ha estat la realització d'un petit anàlisi sobre les empreses amb les que s'ha treballat. S'ha efectuat un anàlisi descriptiu amb la finalitat d'analitzar més detalladament les dades que s'han utilitzat al llarg d'aquest estudi.

Un cop realitzat l'anàlisi, retornant al model en si, s'ha calculat el model Logit per a cada any i per a cada tipus d'empresa, analitzant així les respectives variables.

1.3. Anàlisi descriptiu

En les Taules 1, 2, 3 y 4, es presenten els estadístics descriptius per a les diferents variables utilitzades en l'estudi, tant en el cas de les empreses familiars com en el cas de les empreses no familiars, durant els anys 2013 i 2014.

Taula 1: Anàlisi descriptiu de les grans empreses familiars espanyoles en el 2013 generat a partir de les dades emprades per al posterior estudi.

<i>Variable</i>	<i>Mitjana</i>	<i>Mediana</i>	<i>Mínim</i>	<i>Màxim</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Curtosis</i>
<i>CostAudi13</i>	79.4859	40.000	2.00000	1554.20	141.135	69.148
<i>TA13</i>	756736.	207934.	18868.0	1.038e+7	1.529e+6	15.069
<i>ROA13</i>	4.966	4.280	-46.210	53.6100	10.8557	6.603
<i>Treb13</i>	1438.40	356.000	2.00	55632.0	5210.81	74.002
<i>INXN13</i>	441714.	225505.	1097.00	6.170e+6	694572.	37.264
<i>Rtat13</i>	22692.2	4853.00	-1.07e+6	1.540e+6	199702.	32.877
<i>Cons13</i>	34.823	28.000	1.000	134.000	24.6971	2.117
<i>Palan13</i>	421.218	54.870	-2640.36	50652.3	3891.13	162.300
<i>VTA13</i>	2.046	1.366	0.001	13.957	2.225	7.027

Taula 2: Anàlisi descriptiu de les grans empreses familiars espanyoles en el 2014 generat a partir de les dades emprades per al posterior estudi.

<i>Variable</i>	<i>Mitjana</i>	<i>Mediana</i>	<i>Mínim</i>	<i>Màxim</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Curtosis</i>
<i>CostAudi14</i>	71.858	39.000	3.000	676.200	89.8896	13.012
<i>TA14</i>	787736.	218146.	15788.0	1.1732e+7	1.701e+6	18.427
<i>ROA14</i>	6.492	4.907	-32.480	74.6700	10.0714	13.441
<i>Treb14</i>	1461.80	381.000	4.000	59379.0	5391.33	81.950
<i>INXN14</i>	461276.	219701.	16466.0	6.717e+6	751054.	36.838
<i>Rtat14</i>	29946.0	6402.26	-213707.	1.660e+6	151538.	80.172
<i>Cons14</i>	35.823	29.000	1.000	135.000	24.697	2.1172
<i>Palan14</i>	182.089	57.255	-430.120	8209.72	675.739	116.285
<i>VTA14</i>	2.175	1.395	0.0064	15.831	2.586	9.851

Taula 3: Anàlisi descriptiu de les grans empreses no familiars espanyoles en el 2013 generat a partir de les dades emprades per al posterior estudi.

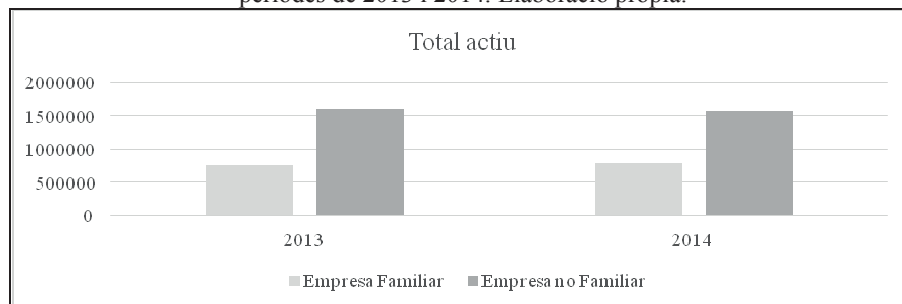
<i>Variable</i>	<i>Mitjana</i>	<i>Mediana</i>	<i>Mínim</i>	<i>Màxim</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Curtosis</i>
<i>CostAudi13</i>	178.752	37.250	8.000	12762.0	1017.85	136.438
<i>TA13</i>	1.612e+6	134102.	4650.00	8.514e+7	7.890e+6	78.737
<i>ROA13</i>	19.422	4.139	-63.190	1379.00	117.388	107.543
<i>Treb13</i>	1064.53	456.500	3.000	16098.0	1915.68	27.460
<i>INXN13</i>	410995.	172969.	14168.0	1.100e+7	1.007e+6	73.462
<i>Rtat13</i>	47819.5	3614.50	-959000.	2.513e+6	273850.	51.132
<i>Cons13</i>	30.600	26.000	1.000	113.000	21.715	2.340
<i>Palan13</i>	128.991	49.824	-348.204	2589.55	331.120	30.339
<i>VTa13</i>	2.009	1.302	0.00759	36.997	3.474	62.881

Taula 4: Anàlisi descriptiu de les grans empreses no familiars espanyoles en el 2014 generat a partir de les dades emprades per al posterior estudi.

<i>Variable</i>	<i>Mitjana</i>	<i>Mediana</i>	<i>Mínim</i>	<i>Màxim</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Curtosis</i>
<i>CostAudi14</i>	124.876	39.000	8.000	3380.00	389.786	47.988
<i>TA14</i>	1.575e+6	130783.	7609.00	8.584e+7	7.923e+6	81.819
<i>ROA14</i>	6.00786	4.595	-113.290	324.830	29.865	76.610
<i>Treb14</i>	1052.91	460.500	3.000	15416.0	1841.51	26.853
<i>INXN14</i>	416805.	178303.	33607.0	8.727e+6	1.014e+6	48.703
<i>Rtat14</i>	114885.	4532.50	-912696.	1.158e+7	929360.	135.750
<i>Cons14</i>	31.6000	27.000	2.000	114.000	21.715	2.340
<i>Palan14</i>	108.666	43.975	-773.420	3642.90	399.918	60.784
<i>VTa14</i>	1.94356	1.323	0.00815	19.552	2.374	24.011

S'observa que pel que fa a la grandària de les empreses espanyoles, si s'analiza a partir del total d'actiu, els treballadors que tenen i l'import net de la xifra de negocis, les empreses no familiars espanyoles, tenen una dimensió superior a les empreses familiars. La mitja de les grans empreses no familiars pel que fa al total d'actius és d'aproximadament 1.600.000.000 d'euros, mentre que per les empreses familiars aquest es redueix a aproximadament 790.000.000 (Figura 1).

Figura 1. Mitjana del total de l'actiu de les empreses familiars i no familiars durant els períodes de 2013 i 2014. Elaboració pròpia.



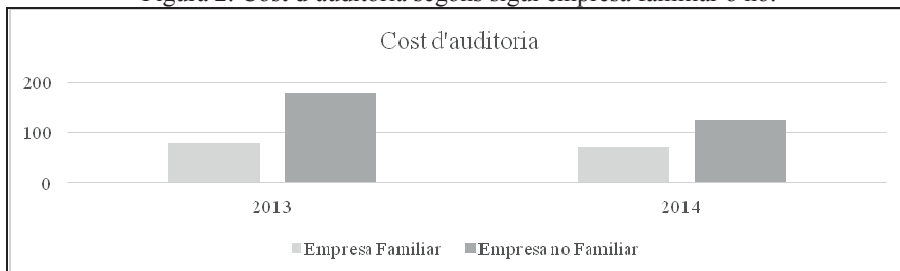
Font: Elaboració pròpia

En canvi, en referència a les altres dues dades, treballadors i import net de la xifra de negocis, s'observa com realment mantenen els mateixos valors, al voltant dels 1.500

treballadors de mitja així com els 420.000.000 d'euros sobre l'import net de la xifra de negocis.

Es pot afegir que referent a les altres variables gairebé comparteixen valors, tant pel que fa als anys de constitució, al palanquejament o fins i tot a la rendibilitat financera. Una variable que destaca, i la qual és essencial per aquest estudi, és el cost de l'auditoria. En aquest cas, es pot veure com hi ha valors molt superiors pel que fa a la gran empresa no familiar, superant aquesta els 100.000 euros. En canvi, pel que fa a l'empresa familiar no arriba ni als 80.000 euros, sempre tenint en compte que es parla de valors mitjans.

Figura 2: Cost d'auditoria segons sigui empresa familiar o no.



Font: Elaboració pròpia

1.4. Model

El model que s'ha dissenyat per tal de comprovar quina és la probabilitat de que una gran empresa espanyola, tant familiar com no, contracti els serveis d'auditoria d'una gran auditoria com són les quatre que conformen el *Big Four*: *Deloitte*, *PricewaterhouseCoopers*, *KPMG* i *Ernst & Young*, ha estat a partir de les variables anteriorment analitzades com es mostrarà a continuació. S'analitzarà durant els anys 2013 i 2014 amb la finalitat de poder comparar-les entre elles i entre el període analitzat.

Per tal de comprovar la significació del model, treballarem a partir d'un nivell de confiança del 95%, és a dir, a un nivell de significació del 5%. Tot i que també farem esmena sobre com afectaria si el nivell de confiança triat fos el 90%. Aquests dos percentatges, juntament amb un nivell de confiança del 99%, són els percentatges més utilitzats en el món de l'estadística i l'econometria.

1.4.1. Empresa familiar i empresa no familiar 2013

Primerament es calcularà per a la gran empresa familiar i per a la no familiar durant el 2013, per tal de poder veure quina era la situació en aquest any.

1.4.1.1. Empresa familiar 2013

- Model Logit empresa familiar 2013

Model 1: Logit, emprant les observacions 1-170

Variable dependent: BIG413

Desviacions típiques basades en el Hessià

	<i>coeficient</i>	<i>Desv. típica</i>	<i>z</i>	<i>valor p</i>	
const	-1.71571	0.721968	-2.3764	0.0175	**
SalEmf13	-0.263567	0.455355	-0.5788	0.5627	
CostAudi13	0.0375441	0.00908181	4.1340	<0.0001	***
TA13	1.15724e-06	7.98575e-07	1.4491	0.1473	
ROA13	-0.0570692	0.0308823	-1.8480	0.0646	*
Treb13	0.000120067	0.000135842	0.8839	0.3768	
INXN13	-1.24469e-06	6.21931e-07	-2.0013	0.0454	**
Rtat13	2.43809e-06	6.17936e-06	0.3946	0.6932	
Cons13	0.0113519	0.010645	1.0664	0.2862	
Palan13	-0.00440645	0.00216878	-2.0318	0.0422	**
VTA13	0.0726163	0.120642	0.6019	0.5472	

Mitj. de la vble. dep.	0.500000	D.T. de la vble. dep.	0.501477
R-quadrat de McFadden	0.438707	R-quadrat corregit	0.345356
Log-versemblança	-66.13993	Criteri d' Akaike	154.2799
Criteri de Schwarz	188.7736	Crit. de Hannan-Quinn	168.2770

Número de casos 'correctament predits' = 138 (81.2%)
f(beta'x) a la mitjana de les variables independents = 0.501
Contrast de raó de versemblança: Chi-quadrat(10) = 103.39 [0.0000]

El valor p més alt ha estat el de la variable 8 (Rtat13).

Centrant-se en el model obtingut en les empreses familiars en l'any 2013, tenint en compte que s'utilitza un nivell de confiança del 95%, es determina que s'obtenen quatre variables explicatives individualment. Aquestes són: la constant del model, el cost de l'auditoria, l'import net de la xifra de negocis i finalment el palanquejament. Si en comptes de treballar a partir d'un nivell de confiança del 95%, es treballa amb un nivell del 90%, s'afegeix com a variable explicativa individualment la rendibilitat financera.

Es comprova que realment són significatives degut a que el *p-valor* obtingut és inferior al nivell de significació, és a dir, 0.05, pel que fa a la constant, al cost d'auditoria, a l'import net de la xifra de negocis i al palanquejament; i és inferior a 0.10 referent a la rendibilitat financera.

D'aquesta manera, s'observa que de les deu variables escollides en un inici com a possibles influents en el model, només cinc d'aquestes són significatives.

El següent punt a considerar és comprovar si realment l'estimació de les variables que s'ha realitzat anteriorment en l'apartat de metodologia concorda amb els resultats realment obtinguts en aquest primer model, tenint en compte que quan el valor és positiu implica que aquesta variable produeix un augment de la probabilitat d'escollir

l'opció 1, és a dir, que una gran empresa familiar contracti els serveis d'una *Big Four*, i en canvi, quan aquest valor sigui negatiu, l'efecte serà el contrari, que disminuirà la probabilitat d'escollir una *Big Four*.

- SalEmf. S'esperava una relació positiva, en canvi, si es comprova el coeficient obtingut s'observa que aquest és negatiu i per tant, la relació és negativa. Com més salvetats, menys probabilitat de que una empresa contracti els serveis d'una *Big Four*.
- CostAudit. La relació esperada era positiva, ja que com comentaven diferents experts, hi havia una relació entre el preu i la qualitat, la qual era aportada per aquestes grans empreses, i per tant a més preu, més qualitat, i més probabilitat de que una auditoria formada pel *Big Four* s'encarregui de dur a terme l'auditoria. La relació en aquest cas, ha estat l'esperada, ja que també s'ha obtingut una relació positiva, i a més en aquest cas es detecta que és una variable explicativa individualment del model.
- TA. El resultat obtingut i l'esperat realment concorden, ja que s'esperava una relació positiva i és la que s'ha obtingut.
- ROA. La relació que s'esperava era positiva ja que es comentava que la rendibilitat podia ser un detonant de canvi d'auditoria, en canvi s'ha obtingut una relació negativa, tot i així amb un valor molt baix.
- Treb. La relació obtinguda, positiva en aquest cas, era la que s'esperava.
- INXN. S'esperava una relació positiva, però en canvi ha estat negativa.
- Rtat. El resultat és el que s'esperava, positiu.
- Cons. Com més anys des de la constitució, segons s'afirmava en l'apartat de metodologia, implicava que les empreses disminuïen la contractació d'empreses amb una gran qualitat, per tant implicava una relació negativa. Tot i així, s'ha obtingut una relació positiva.
- Palan. Tot i que segons s'explicava en la metodologia, el palanquejament era una variable a partir de la qual es podia estudiar l'augment de la demanda d'auditoria de qualitat i de reconeixement, el resultat obtingut ha estat el contrari. És a dir, s'esperava un resultat positiu, a més palanquejament més opcions de que les empreses decideixin escollir una *Big Four*, però en canvi ha estat el contrari, s'ha obtingut una relació negativa. Tot i així, aquesta és una de les variables explicatives del model.
- VTA. El resultat obtingut ha estat l'esperat, és a dir una relació positiva.

En conclusió, no totes les relacions esperades, és a dir, no totes les previsions realitzades amb anterioritat s'han complert. Tot i així, es confirma que realment les obtingudes són les correctes ja que mostren en particular la relació que tenen en aquest model.

En resum, la única variable, tenint en compte només aquelles explicatives, que afecta positivament l'opció de que les grans empreses familiars espanyoles durant el 2013 contractin els serveis d'una *Big Four*, és el cost de l'auditoria. En canvi, aquelles que afecten negativament aquesta opció i a més són explicatives, són l'import net de la xifra de negocis i el palanquejament.

Odds-ratio

A partir dels coeficients obtinguts de les variables explicatives es poden calcular els *odds-ratio*, amb el quals es pot saber l'increment o el decrement que es produeix en el quocient entre les dues probabilitats, és a dir, que les empreses optin per una *Big Four* o no. La fórmula que s'utilitza per calcular el valor de l'*odds-ratio* és:

$$\text{odds} = \frac{p\{\text{si}\}}{p\{\text{no}\}} = e^{\text{coeficients}}$$

La interpretació de l'*odds-ratio* variarà depenent de si el valor obtingut és igual a zero, inferior a zero o superior a zero. Un valor obtingut igual a 1 associat a una variable, implica que el valor d'aquesta variable no afectarà al model. En canvi, quan s'obté un valor superior a 1 associat a una variable implica que els augments d'aquesta portaran un augment de l'opció 1, és a dir, que les empreses treballin juntament amb una *Big Four*. En canvi, quan el *odds-ratio* prengui un valor inferior a 1, l'efecte serà el contrari. Com tan sols es calculen i analitzen els *odds-ratio* d'aquelles variables que són explicatives, segons el nostre model els *odds-ratios* obtinguts són:

$$\text{CostAudi} = e^{0.0275441} = 1.038257$$

$$\text{INXN} = e^{-0.00000124} = 0.999998$$

$$\text{Palan} = e^{-0.004406} = 0.995603$$

$$\text{ROA} = e^{-0.057069} = 0.944528$$

Analitzant els càlculs realitzats anteriorment s'estableix que pel que fa al cost d'auditoria s'ha obtingut un *odds-ratio* d'1.038257, aquest valor indica que el quocient de probabilitats entre la probabilitat de que una empresa triï una *Big Four* o no es multiplicaria per 1.038257 quan augmentés en una unitat el cost de l'auditoria i cap altra variable, es modifiqués. Per tant, en augmentar una unitat el preu, la probabilitat d'escollir una *Big Four* augmentaria en 1.038257.

La mateixa interpretació tindria lloc per la resta de les quatre variables. Referent a l'import net de la xifra de negocis, la probabilitat de contractar una *Big Four* disminuiria, ja que el valor obtingut és inferior a 1, igual que succeeix amb el palanquejament i la ROA, és a dir, disminuiria com també marca el coeficient de caràcter negatiu analitzat amb anterioritat. És a dir, en el cas de la ROA es multiplicaria per 0.944528, reduint-se així la probabilitat.

Bondat de l'ajustament del model

La bondat de l'ajustament es pot analitzar des de tres besants diferents, a partir del R-quadrat de McFadden, el contrast de raó de versemblances i a partir de la taula de classificació de la regressió logística.

- *R-quadrat de McFadden*. De la mateixa manera que en la regressió lineal el R2 indica la bondat de l'ajust global del model, en la regressió logística, com ho és el model Logit, també es disposa d'aquest valor. Tot i així, el R2 calculat de manera convencional té un valor limitat en els models de resposta dicòtoma com bé especifica Gujarati et al. (2010). Per tant, es possible que aquest valor sigui inferior a 1 en aquest tipus de models, és a dir, en els models de regressió logística, trobant-se aquest entre 0.2 i 0.6. En el referent al model, s'ha obtingut un valor del R2 de McFadden de 0.438707, el qual segons la teoria anteriorment esmentada, es considera que és una bona bondat de l'ajust global, i per tant podem seguir amb el model plantejat.

En el cas que no es tractés d'un model de regressió logística, aquest valor baix implicaria dues opcions; la primera faria referència a la inserció de noves variables, i la segona a l'augment de la mostra. Tot i així, en aquest cas no es procedeix a aquesta mena de solució ja que es considera que 0.438707 és un valor que s'ajusta a les característiques del model.

- *Contrast de raó de versemblances*. Pel que fa al contrast de raó de versemblances aquest s'analitza mitjançant l'estadístic Chi-quadrat obtingut en el model. Aquest estadístic, ens mostra el contrast de la significació global dels paràmetres, el qual contrasta la hipòtesi nul·la, la qual fa referència a que tots els coeficients del model en el seu conjunt són 0. Per tant, un valor del Chi-quadrat inferior a 0.05, partint d'un nivell de confiança del 95% o 0.10 amb un nivell del 90%, implica que es rebutjaria la hipòtesi nul·la, i per tant, això implica acceptar la hipòtesi que fa referència a que almenys algun dels paràmetres és significativament diferent de zero.

Concretament, pel que fa al model, en aquest cas el valor de l'estadístic Chi-quadrat és:

Chi - quadrat = 103.39 [0.0000]

Per tant, es confirma que es rebutja la hipòtesi nul·la, és a dir, que tots els coeficients del model en el seu conjunt són 0, i per tant s'accepta que el model en el seu conjunt s'ajusta força bé, ja que el valor en aquest cas és inferior a 0.05. És a dir, que les variables són conjuntament explicatives.

- *Taula de classificació*. En la taula de classificació que es mostra a continuació de l'estimació del model, la diagonal principal de la qual indica el número de casos que estan correctament classificats pel model. Obtenint així una mesura de capacitat predictiva del model.

Taula 5. Taula de classificació de la probabilitat de les empreses familiar durant el 2013.

		Predit	
		0	1
Observat	0	75	10
	1	22	63

Com es pot veure en la taula 5, pel que fa al fet de que les grans empreses familiars espanyoles durant el 2013 contracten els serveis d'una auditoria diferent de les formades pel *Big Four*, les prediccions es fan correctament en el 88.23%, és a dir, 75 empreses de 85. En canvi, pel que fa a les grans empreses familiars espanyoles, durant el 2013 les quals escullen serveis d'auditoria oferts per les *Big Four*, es prediu correctament en el 74.11%, més concretament 63 empreses de 85. Si s'analitza globalment, obtenim un percentatge d'encerts del model del 81.17%.

Els models presentats a continuació tenen una interpretació molt semblant a la comentada anteriorment, raó per la qual no s'analitzaran en tanta profunditat.

1.4.1.2. Empresa no familiar 2013

- *Model Logit empresa no familiar 2013*

Model 2: Logit, emprant les observacions 1-170
Variable dependent: BIG413

Desviacions típiques basades en el Hessià

	<i>coeficiente</i>	<i>Desv. típica</i>	<i>Z</i>	<i>valor p</i>	
const	-1.8148	0.596293	-3.0435	0.0023	***
SalEmf13	0.492875	0.429818	1.1467	0.2515	
CostAudit13	0.0360873	0.00932233	3.8711	0.0001	***
TA13	9.14362e-07	1.64916e-06	0.5544	0.5793	
ROA13	-0.00687556	0.00883586	-0.7781	0.4365	
Treb13	-0.000128655	0.000195925	-0.6567	0.5114	
INXN13	1.231 4e-06	1.39262e-06	0.8842	0.3766	
Rtat13	3.06619e-06	1.07802e-05	0.2844	0.7761	
AnyCons13	-0.00754995	0.0126689	-0.5959	0.5512	
Palan13	-0.000236177	0.000653261	-0.3615	0.7177	
VTA13	-0.118826	0.129747	-0.9158	0.3598	

Mitjana de la vble. dep.	0.500000	D.T. de la vble. dep.	0.501477
R-quadrat de McFadden	0.357054	R-quadrat corregit	0.263703
Log-versemblança	-75.76157	Criteri de Akaike	173.5231
Criteri de Schwarz	208.0169	Crit. de Hannan-Quinn	187.5203

Número de casos 'correctament predits' = 130 (76.5%)
 $f(\beta x)$ a la mitjana de les variables independents = 0.501
 Contrast de raó de versemblança: Chi-quadrat(10) = 84.1469 [0.0000]

Taula 6. Taula de classificació de la probabilitat de las empreses no familiars durant el 2013.

		Predit	
		0	1
Observat	0	72	12
	1	25	58

El valor p més elevat va ser el de la variable 8 (Rtat13).

1.4.2.1. Empresa familiar 2014

- *Model Logit empresa familiar 2014*

Model 3: Logit, emprant les observacions 1-170

Variable dependent: BIG414

Desviacions típiques basades en el Hessià

	<i>coeficiente</i>	<i>Desv. típica</i>	<i>z</i>	<i>valor p</i>	
const	-1.94287	0.739078	-2.6288	0.0086	***
SalEmf14	-0.00088694 7	0.457783	-0.0019	0.9985	
CostAudi14	0.0399996	0.00951942	4.2019	<0.0001	***
TA14	2.1828e-06	1.3901e-06	1.5703	0.1164	
ROA14	0.0164316	0.0206172	0.7970	0.4255	
Treb14	0.000157626	0.000226721	0.6952	0.4869	
INXN14	-1.08085e-06	7.1423e-07	-1.5133	0.130 2	
Rtat14	-7.69142e-06	5.65144e-06	-1.3610	0.1735	
Cons14	-0.0023714	0.0104669	-0.2266	0.8208	
Palan14	-0.00319103	0.00179246	-1.7802	0.0750	*
VTA14	-0.0119239	0.120797	-0.0987	0.9214	

Mitjana de la vble. dep.	0.500000	D.T. de la vble. dep.	0.501477
R-quadrat de McFadden	0.418275	R-quadrat corregit	0.324924
Log-versemblança	-68.54761	Criteri de Akaike	159.0952
Criteri de Schwarz	193.5890	Crit. de Hannan-Quinn	173.0924

Número de casos 'correctament predits' = 135 (79.4%)

f(beta'x) a la mitjana de les variables independents = 0.501

Contrast de raó de versemblança: Chi-quadrat(10) = 98.5748 [0.0000]

Taula 7. Taula de classificació de la probabilitat de les empreses familiars durant el 2014.

	Predit	
	0	1
Observat	0	12
	1	62

El valor p més elevat va ser el de la variable 2 (SalEmf14).

1.4.2.2. Empresa no familiar 2014

- Model Logit empresa no familiar 2014

Model 4: Logit, emprant les observacions 1-170

Variable dependent: BIG414

Desviacions típiques basades en el Hessià

	<i>coeficiente</i>	<i>Desv. típica</i>	<i>z</i>	<i>valor p</i>	
const	-2.09478	0.693031	-3.0226	0.0025	***
SalEmf14	0.755766	0.449371	1.6818	0.0926	*
CostAudit14	0.0428922	0.00998605	4.2952	<0.0001	***
TA14	1.73852e-06	1.77029e-06	0.9821	0.3261	
ROA14	0.0126995	0.0102028	1.2447	0.2132	
Treb14	-0.00017853	0.000211631	-0.8436	0.3989	
INXN14	1.1609e-06	1.58797e-06	0.7311	0.4647	
Rtat14	-5.51622e-06	9.38927e-06	-0.5875	0.5569	
AnyCons14	-0.0161981	0.0142751	-1.1347	0.2565	
Palan14	-0.000820486	0.000707785	-1.1592	0.2464	
VTA14	-0.108292	0.141621	-0.7647	0.4445	

Media de la vble. dep.	0.500000	D.T. de la vble. dep.	0.501477
R-quadrat de McFadden	0.396244	R-quadrat corregit	0.302893
Log-versemblança	-71.14365	Criteri de Akaike	164.2873
Criteri de Schwarz	198.7811	Crit. de Hannan-Quinn	178.2845

Número de casos 'correctament predits' = 134 (78.8%)

f(beta'x) a la mitjana de les variables independents = 0.501

Contrast de raó de versemblança: Chi-quadrat(10) = 93.3827 [0.0000]

Taula 8. Taula de classificació de la probabilitat de las empreses no familiars durant el 2014.

	Predit	
	0	1
Observat	0	73
	1	24

El valor p més elevat va ser el de la variable 8 (Rtat14).

2. Discussió dels resultats

Els resultats que s'han obtingut durant el 2013 respecte a l'empresa familiar i no familiar, han estat els que s'observen en la taula següent:

Taula 9. Resum dels resultats obtinguts referent als models d'empresa familiar i no familiar del 2013.

<i>Any 2013</i>	<i>Empresa Familiar</i>	<i>Empresa no Familiar</i>
<i>Variables individualment explicatives del model</i>	- Cost Auditoria - ROA - INXN - Palanquejament	- Cost Auditoria
<i>Odds-ratio</i>	- Cost Auditoria: 1.0382 - INXN: 0.9999 - Palanquejament: 0.9956 - ROA: 0.9445	- Cost Auditoria: 1.0367
<i>R² de mcfadden</i>	0.4387	0.3570
<i>Contrast de raó de versemblances</i>	0.000 – Variables conjuntament explicatives	0.000 – Variables conjuntament explicatives
<i>Taula de classificació</i>	- no <i>Big Four</i> : 88.23% - <i>Big Four</i> : 74.11% - Global: 81.17%	- no <i>Big Four</i> : 84.70% - <i>Big Four</i> : 68.23% - Global: 76.50%

Com s'observa en la taula anterior, en els dos casos, el conjunt de variables és explicatiu, a més de tenir una bondat de l'ajust raonable, a partir del qual s'estableix que s'ha realitzat un bon model, encara que no hi hagi un gran nombre de variables individualment explicatives pel que fa a l'empresa no familiar durant el 2013.

Tot i així, es comprova que la probabilitat de que una empresa familiar esculli una companyia auditora de les que conformen el *Big Four* és superior al 70% com s'establia en la hipòtesi de l'estudi, però en canvi, pel que fa a l'empresa no familiar, aquesta probabilitat no és superior al 90% com també s'establia. Per tant, es pot comprovar que realment no hi ha diferències quan es parla de gran empresa, entre l'empresa familiar i la no familiar.

Els resultats que s'han obtingut pel que fa al 2014, han estat els que es mostren en la taula següent:

Taula 10. Resum dels resultats obtinguts referent als models d'empresa familiar i no familiar del 2014.

<i>Any 2014</i>	<i>Empresa Familiar</i>	<i>Empresa no Familiar</i>
<i>Variables individualment explicatives del model</i>	- Cost Auditoria - Palanquejament	- Cost Auditoria - Salvatats
<i>Odds-ratio</i>	- Cost Auditoria: 1.0408 - Palanquejament: 0.9968	- Cost Auditoria: 1.0438 - Salvatats: 2.1292
<i>R² de mcfadden</i>	0.4387	0.3570
<i>Contrast de raó de versemblances</i>	0.000 – Variables conjuntament explicatives	0.000 – Variables conjuntament explicatives
<i>Taula de classificació</i>	- no <i>Big Four</i> : 85.88% - <i>Big Four</i> : 72.94% - Global: 78.80%	- no <i>Big Four</i> : 85.88 % - <i>Big Four</i> : 71.16% - Global: 78.80%

Com es detecta en la taula anterior, tant en el cas de l'empresa familiar com de la no familiar, el conjunt de variables és explicatiu, i a més presenta una bondat de l'ajustament raonable. A partir d'aquestes dues observacions, es pot establir que s'ha construït el model correctament, encara que no s'hagin obtingut moltes variables explicatives individualment.

Pel que fa a la taula de classificació, s'observa que el model pren gairebé el mateix nombre d'encerts pel que fa a l'empresa familiar com a l'empresa no familiar, tot i que anteriorment s'havia plantejat el contrari. I per tant, es pot establir que no es presenten diferències entre aquests dos tipus de grans empreses.

Si bé, en general es detecta una gran semblança entre els dos tipus d'empresa, aquesta pot ser deguda, com també es fa referència en un altre estudi (Niskanen et al., 2010), a la relació que hi ha entre la qualitat i la credibilitat. En concret en aquest estudi, es fa referència a que les grans empreses necessiten realitzar una auditoria de qualitat i que a més aquesta aporti credibilitat a l'empresa. En aquest cas, es podria relacionar amb el fet que les grans empreses necessiten qualitat i credibilitat en les seves auditories, tant l'empresa familiar com no familiar, atès que són grans generadores d'activitat econòmica, i són importants no tant sols en el seu sector sinó en tot el país. Fet pel qual, la majoria d'aquestes empreses, escullen realitzar la seva auditoria en una de les *Big Four*, ja que com es comentava anteriorment, aquestes tenen una gran influència en el món econòmic, i per tant, generen una major credibilitat.

En relació amb aquest punt sobre la qualitat, també es pot afegir que segons s'afirma en l'estudi de Niskanen (2010), citant a DeAngelo (1981), la dimensió de la companyia auditora augmenta a mesura que ho fa la qualitat. En altres paraules, es considera que les empreses auditores com més grans són, més qualitat aporten en els seus informes i

en el seu treball. Si a més es té en compte que les grans empreses, entre altres, són aquelles que conformen el *Big Four*, s'estableix que les empreses amb les que s'ha treballat, al ser grans empreses i a més grans influenciadores de l'economia actual, busquen qualitat a l'hora d'escollir l'entitat auditora, i per aquesta raó, independentment de si són empreses familiars o no, contracten els serveis de grans companyies com: PricewaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG i Ernst & Young, ja que són les quatre més grans en el seu sector i les quals poden adaptar-se millor a les necessitats de les grans empreses espanyoles.

Altres estudis, com el realitzat per Garven et al. (2015), també estableixen el que anys abans afirmava DeAngelo (1981), tot i així, referenciant a Francis i Yu (2009), s'instaura clarament que hi ha una relació entre les grans empreses i la qualitat per quatre raons molt clares. La primera és perquè les grans empreses, les *Big Four*, tenen un gran col·lectiu de treballadors els quals poden aportar diferents visions, la segona, perquè s'espera que aquestes companyies tinguin una millor experiència i forma de organitzar-se davant a possibles problemes de comptabilitat, i el fet de detectar-los. Finalment, la tercera i la quarta raó a les que aquest autor fa referència són els millors equipaments i professionals dels que disposen. Per tant, podem veure clarament, que altre cop aquesta és una de les raons per les quals les grans empreses espanyoles escullen aquest tipus d'empreses, ja que poden arribar a entendre millor la seva complexitat gràcies a l'ampli col·lectiu i varietat del que disposen empreses com les que conformen el *Big Four*.

Un altre punt a tenir en compte, a més de la qualitat i la credibilitat que busquen les empreses, com es fa referència en l'estudi de Francis (2004), són els altres beneficis que aporta el fet de treballar amb les grans companyies d'auditoria, els quals també porten a determinar perquè gairebé el mateix nombre de grans empreses tanto familiars com no familiars, escullen els serveis d'una de les auditories que conforma el *Big Four*. Francis (2004) fa referència a dos grans beneficis que aquestes poden aportar; pel que fa al primer és que les grans companyies, és a dir, les *Big Four*, poden oferir una garantia superior en comparació a altres empreses del mateix sector, i el segon és que quan les empreses escullen l'opció de les *Big Four*, es comprometen a evitar comportaments oportunistes¹ en la informació financera, a la vegada d'evitar també comportaments oportunistes tant operatius com d'inversió. Per tant, es comprova que els beneficis dels que parla Francis també poden ser una raó per la qual, la gran majoria de grans empreses tant familiars com no familiars escullen una *Big Four*, ja que ofereixen una garantia superior i a més poden arribar a evitar comportaments oportunistes.

3. Conclusions

L'objectiu principal d'aquest treball era estudiar i analitzar quina era la probabilitat de que una gran empresa familiar espanyola optés per serveis d'auditoria oferts per una auditoria de les que conformen el *Big Four*, com és el cas de *KPMG*, *PricewaterhouseCoopers*, *Deloitte* i *Ernst & Young*, comparant-ho amb la probabilitat

¹ Fa referència al procés d'una empresa consistent en utilitzar el GAAP (Generally Accepted Accounting Procedures) amb la finalitat d'alterar les xifres dels seus beneficis amb l'esperança d'aconseguir un resultat específic i desitjat. Per tant, quan les empreses escullen auditors de qualitat, poden evitar aquest tipus de comportament, ja que aquestes auditories es realitzen amb molta atenció i precisió degut al gran equip que conformen aquestes societats d'auditoria.

d'una gran empresa no familiar espanyola. A més de relacionar i veure quines variables poden afectar sobre aquesta decisió final.

Aquest treball empíric s'ha basat en una mostra de 340 grans empreses, entre les quals es trobaven 170 empreses familiars i 170 empreses no familiars, durant dos anys, el 2013 i el 2014. Utilitzant les mateixes empreses en els dos anys per tal de poder comparar amb més facilitat els resultats obtinguts. Per tal de comprovar aquests aspectes, s'ha utilitzat un model Logit. S'ha realitzat quatre models diferents, distribuïts entre empresa familiar i no familiar, i entre els dos anys a estudiar, 2013 i 2014.

Referent al primer resultat obtingut en aquest estudi, s'ha pogut determinar que les variables com el cost de l'auditoria, el palanquejament, la rendibilitat econòmica, així com si les empreses tenen salvetats o no, són les variables que més afecten a l'hora d'escollir una auditoria o una altra. El segon resultat consistia en determinar, si realment hi havia diferència entre la probabilitat d'escollir auditor entre l'empresa familiar i l'empresa familiar. A partir d'aquesta proposta s'establien dues hipòtesis:

- H_0 : Més d'un 70% de les grans EF són auditades per una *Big Four*.
- H_0 : Més d'un 90% de les grans EnF són auditades per una *Big Four*.

És a dir, s'estimava que hi havia diferència entre si una empresa era familiar o no ho era. El resultat obtingut, en canvi, no ha estat el que s'esperava, ja que el model gairebé prediu el mateix nombre d'encerts independentment de si és una empresa familiar o no. Per tant, no es poden donar per bones les hipòtesis realitzades anteriorment, on s'establia una significativa diferència entre aquests dos tipus d'empreses.

En conclusió, gràcies als quatre models realitzats i estudiats, durant els anys 2013 i 2014, podem afirmar que pel que fa a les grans empreses espanyoles, les quals tenen obligació d'auditar-se, no existeix una diferència rellevant entre les empreses familiars i no familiars a l'hora d'escollir una auditoria, ja que pel que fa a les dues categories en els dos anys, pràcticament s'ha obtingut el mateix resultat, degut possiblement a diferents aspectes com la credibilitat, qualitat, experiència, etc., que s'han comentat en l'apartat anterior de Resultats.

D'altra banda, aquest estudi, a part d'haver seguit altres estudis aporta una sèrie de novetats. La primera es basa en les empreses, ja que són grans empreses a nivell espanyol, no com els estudis que s'han utilitzat per tal d'obtenir una base de coneixement. La segona ha estat les diferents variables que s'han utilitzat a part de les utilitzades en altres estudis. En aquest, s'han utilitzat noves variables com el cost de l'auditoria, les possibles salvetats que poden presentar les empreses, així com els treballadors, el resultat i l'import net de la xifra de negocis que obtenen aquestes en els dos anys estudiats, 2013 i 2014. Així com també el resultat obtingut, ja que s'estableix que no hi ha diferència entre aquests dos tipus d'empresa, a nivell nacional durant els anys 2013 i 2014.

Finalment, referent a aquest estudi, basat en les empreses familiars i no familiars a l'hora d'escollir auditoria i que aquesta fos una de les que conforma el *Big Four*, s'estableix que no existeix diferència rellevant entre aquestes dues empreses. Ja que el model estudiat, prediu gairebé el mateix percentatge pel que fa a les empreses familiars i les no familiars. Les raons que justifiquen aquest fet, com s'ha comprovat al llarg

d'aquest apartat, poden ser la recerca de qualitat i credibilitat de les grans empreses, així com també, la garantia que poden oferir aquestes empreses, les *Big Four*. I també, perquè aquestes poden arribar a oferir uns serveis superiors gràcies a la seva experiència, al seu equip professional i als diferents avantatges que poden aportar com són els coneixements, els equipaments i una millor supervisió dels comportaments oportunistes.

Referències:

- Acevedo, E. (2013). "Informe de auditoría". Madrid: Ediciones Francis Lefebvre.
- Arenas, H.A. i Rico, D. (2014). "La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar". Universitat ICESI; Elsevier España.
- Arteché, J.J. i Rementeria, S. (2012). "La empresa familiar i el emprendimiento". *Boletín de estudios económicos*. 67(205), pp.145-160.
- Bloch A., Kachaner, N., i Stalk, J. (2012). "What you can learn from family business". [Versió electrònica]. Consultada el 20 de març de 2016, Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business>
- Francis, J.R. (2004). "What do we know about audit quality?". *The British Accounting Review*, 36(4), pp.345-368.
- Garcia, M.A.; Ruiz, E. i Vico, A. (2000). "Factores que condicionan la elección y el cambio de auditor en la empresa española". *Revista de Contabilidad*, 3(6), pp.49-80.
- Garven, S. i Taylor, G. (2015). "Big 4 auditor office size, analysts' annual earnings forecasts and client earnings management behavior". *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 19(3), pp.103-124.
- Grossman, S.J. i Hart, O.D. (1982). "Corporate financial structure and managerial incentives". En J.J. McCall (ed.) *The Economics of Information and Uncertainty*, pp.107-140.
- Gujarati, D. i Portar, D. (2010). "Econometría". McGraw Hill. Cinquena edició.
- Hoi, C.; Mithu, R. i Robin, S. (2011). "Family firms and auditor choice: A focus on IPO firms". *SSRN Electronic Journal*.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2015). [Versió electrònica]. "La Empresa Familiar en España.2015". Consultada el 20 de març de 2016, <http://www.iefamiliar.com/ief/>
- Instituto de la Empresa Familiar i KPMG (2015). "Una visión de la empresa familiar excelente".
- Instituto de la Empresa Familiar, EFB, i KPMG (2015). "Barómetro europeo de la empresa familiar". Cuarta edición.
- Jardón, J. (2006). "Auditoras: quedan las "Cuatro Grandes"". [Versió electrònica]. Consultada el 4 d'abril de 2016. <http://www.expansion.com/especiales/20aniversario/20corporativos/auditoras>
- Jiménez, M.A.; Hernández, FG.; Martín, F.; i altres (2012). Auditoría. Madrid: Ediciones Francis Lefebvre.
- Johnson, B.W., i Lys, T. (1990). "The market for audit services: Evidence from voluntary auditor changes". *Journal of Accounting and Economics*, 12, pp.281-308.

- Karjalainen, J., Niskanen, M. i Niskanen, J. (2010). "The role of auditing in small, private family firms: Is it about quality and credibility? Kuopio, Finland.
- Mansi, S.A.; Maxwell, W.F. i Miler, D.P. (2004). "Does auditor quality and Ternure matter to investors? Evidence from the bond market". *Journal of Accounting Research*, 42(4), pp.755-793.
- Niskanen, J.; Karjalainen, J. i Niskanen, J. (2010). "The role of auditing in small private family firms: is it about quality and credibility?". *Family Business Review*, 23, pp.230-245.
- Pla General de Comptabilitat. (2008). McGrawHill: Edició universitària 2008.
- Quintana, J. (2007). "La internacionalización de la empresa familiar española". ICE. Noviembre-Diciebre 2007, Núm. 839.
- Tàpies J. (2009). "Unidos por un fin común: Visión, misión y valores en la empresa familiar". [Versió electrònica]. Consultada el 20 de març de 2016, Newsletter nº 50: <http://blog.iese.edu/in-family-business/unidos-por-un-fin-comun-vision-mision-y-valores-en-la-empresa-familiar/>
- Tàpies, J. (2011). "Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar". *Universia Business Review*, Cuarto trimestre 2011, pp.12-25.



Empresa familiar: Procés de successió i pla de successió.

Albert Puig Castán

Graduat en Administració i Direcció d'Empreses per la Universitat de Lleida.

* Correu de contacte: apcl@alumnes.udl.cat

Rebut 23 maig 2015; revistat 9 octubre 2015, acceptat 15 octubre 2015

Resum

Donada la importància de l'empresa familiar i transcendència en diversos àmbits del nostre dia a dia (econòmics, professional, empresarial...), resulta interessant endinsar-se en el seu món i les seves particularitats. El procés de successió és la gran problemàtica en l'empresa familiar, i resulta cabdal per diferenciar una empresa familiar d'una no familiar. Donada la dificultat en el procés de successió, en aquest treball es presenta una petita guia per elaborar un pla de successió, i si bé cap empresa és igual, és pretén proporcionar un bon punt de partida per a que el procés de successió resulti satisfactori.

Classificació JEL: M10

Paraules Clau: Empresa familiar, Procés de successió, Pla de Successió, Planificació.

1. Introducció

Les empreses familiars desenvolupen un paper molt important en les economies del món. La seva incidència és tant al nostre país com a la resta, ho demostra la participació que tenen en l'economia. L'empresa familiar representa aproximadament un 65% del total de les empreses, crea el 60% dels llocs de treball i genera una riquesa d'entre el 65 i el 70% del PIB mundial.

La incidència de l'Empresa Familiar tant a Catalunya, Espanya i la Unió Europea es demostra amb la seva importància dins les economies, tant en termes de creació de riquesa i treball, tal com indiquen les següents dades:

- A Catalunya (Guinjoan *et al.*, 2004):
 - Suposen el 65% del total de les empreses;
 - Generen el 57% d'ocupació;
 - Desenvolupen al voltant del 55 i el 60% del PIB

- A nivell provincial Girona amb un 80% és la província amb el índex d'empreses familiars sobre les totals més elevat, la segueixen Tarragona amb un 73%, Lleida amb un 72% i finalment Barcelona amb un 63%.
- A Espanya (dades extretes de EADA Business School):
 - Aproximadament hi ha uns 3 milions d'empreses familiars al territori espanyol, el que suposa entre un 75 i 85% del total de les empreses;
 - Proporcionant més del 60% de l'ocupació privada;
 - Generant al voltant del 70% del PIB del país;
 - Realitzen el 60% de les exportacions totals;
 - I finalment dir que entre el 25 i 30% de les 100 empreses més grans són familiars.
- A la Unió Europea:
 - Constitueixen més del 60% sobre el total de les empreses;
 - De les 100 empreses més grans, el 25% són familiars;
 - Desenvolupen al voltant del 65% del PIB dels Països de l'Europa Occidental.

L'estàndard d'empresa familiar és una empresa més aviat jove i no massa gran, bàsicament petita i mitjana empresa. El primer motiu ve provocat per l'alt índex de mortalitat de l'empresa en el seu traspàs generacional, característica principal del nostre estudi. Tot i així, les empreses familiars, sense importar la seva dimensió, facturació, nombre empleats o situació geogràfica, totes presenten un propi drama intern: els conflictes d'interès generats entre la família i l'empresa o el repte del procés de successió.

La successió és una de les característiques que fa diferents de la resta a l'empresa familiar, i tot i la importància d'aquesta, els empresaris, tot i sabedors que una no planificació pot suposar la desaparició de l'empresa, són molt pocs els que la duen a terme. De fet, només un 30% de les empreses familiars superen la primera generació, i d'aquestes, només un 15% arriben a la tercera generació. Així doncs, en el darrer capítol del treball, proposem una guia estàndard de pla de successió, sent plenament conscients que cada empresa té les pròpies característiques i matisos que la fa diferent a la resta.

El treball es divideix de la següent manera: en el següent apartat definim l'empresa familiar i analitzem els seus trets característics. Como hem comentat anteriorment, la successió és un tret diferenciador de les empreses familiars i és el motiu principal de la mortalitat d'aquestes. Per aquest motiu en el següent apartat tractarem tota aquesta casuística. A continuació s'elabora una guia per dur a terme un pla de successió. I finalment es mostren les principals conclusions del treball.

2. Empresa familiar: definició i característiques

El concepte i definició d'empresa històricament ha estat molt complicada, degut a que, una empresa tant pot significar, un projecte, una activitat econòmica o un element jurídic per endreçar tots aquells béns materials que se disposen.

Entrats de ple en la definició d'empresa familiar podem afirmar, després de revisar la literatura, que ni la mateixa Unió Europea ni els diferents Instituts d'empreses familiars d'arreu d'Europa han estat capaços d'aconseguir i acordar un concepte únic.

Tot i així la majoria de les definicions giren al voltant de tres aspectes, que a la vegada coincideixen amb les tres característiques que el professor Gallo (1995) utilitza per a delimitar les empreses familiars:

1. Propietat o control sobre l'empresa;
2. El poder de la família sobre l'empresa (gestió);
3. La intenció de transferir l'empresa a les pròximes generacions.

Així doncs aquests tres aspectes són considerats en la majoria de les definicions d'empresa familiar.

En relació amb la propietat, s'ha de tenir en compte per exemple el percentatge de propietat i participació que té la família sobre el capital de l'empresa. Doncs se pot donar que la família propietària que ha comprat l'empresa en qüestió, no sigui l'encarregada de portar la direcció i gestió d'aquesta. Dit aquest possible exemple, i en el meu parer, per considerar empresa familiar, la família tant ha de controlar el capital majoritari com dur a terme les tasques executives. Finalment pel que fa a la continuïtat, s'ha de considerar l'opció que generacions futures segueixin sent propietàries de l'empresa familiar.

Un exemple que mostra les diferents opinions sobre quins conceptes defineixen la empresa familiar, el trobem en la taula següent, on agafant d'inici, els tres aspectes que anteriorment hem comentat de Gallo (1995), veurem els diferents punts de vista dels autors més reconeguts.

Taula 1. Aspectes que defineixen l'empresa familiar (Casillas *et al.*, 2005).

	Propietat i Control	Gestión	Continuïtat
Gallo	Si	Si	
Ward	Si		Si
Amat		Si	Si
Lansberg	Si		
Handler	Si	Si	
Litz	Si	Si	Si

Així doncs, podem extreure, que el caràcter familiar d'una empresa es clarament multi-dimensional, on la propietat-control, la participació en la gestió i les intencions de transmetre l'empresa a les següents generacions constitueixen els tres aspectes bàsics.

L'empresa familiar es diferencia de les no familiars per un seguit de característiques tant positives com negatives que la fan diferent a la resta de tipus d'empresa. En el quadre següent podrem apreciar aquest conjunt d'aspectes i fets diferenciadors.

Taula 2. Característiques corresponents a l'empresa familiar.

POSITIVAS	NEGATIVAS
Gran atenció a la qualitat	Barreja de propietat-direcció i gestió
Coneixement dels Stakeholders	Mortalitat elevada en el procés de successió
Perspectiva d'inversió a L/T	Nepotisme en certes situacions
Empatia amb els clients	Barreja de conflictes empresa-família
Costos laborals baixos	Escassa professionalització dins de l'empresa
Dedicació superior a la resta d'empreses	No existència de protocols i plans de successió
Sentiment de pertinença dels treballadors	

Font: Elaboració pròpia

Donades les característiques, podem afirmar que aquelles empreses familiars que se sobreposen als fets negatius com la barreja de propietat-direcció i gestió, tenen capacitat de diferenciació entre família i empresa i finalment treballen en un protocol i en la continuació de l'empresa en les següents generacions, seran aquelles que més èxit aconseguiran i més temps perduraran.

Així doncs per finalitzar, la clau de l'èxit en l'empresa familiar se troba en mantenir el lideratge empresarial dins de la pròpia família i a la vegada saber gestionar l'empresa el més allunyat possible de la família.

3. La successió en l'empresa familiar

Per l'empresa familiar, a més a més de ser viable econòmicament, un dels objectius més importants que presenta és transmetre l'empresa a la següent generació, i la clau per aquesta continuïtat radica en fer front a la successió de l'empresa familiar.

Aquest traspàs generacional és un dels problemes essencials que ha d'abordar l'empresa, i de fet, és una raó de l'alta mortalitat de les empreses familiars. Només el 30% de les empreses familiars sobreviuen a la primera generació, i d'aquestes només el 15% passen a una tercera generació. És a dir, solament una de cada deu empreses familiars arriben a la figura del nét. Per altra banda, a causa de l'experiència, el pas a la quarta generació és molt més fructífera, doncs un 70% de les empreses aconseguixen donar aquest pas (Bjuggren i Sund, 2001).

Si ens fixem en l'estat espanyol, la meitat de les empreses familiars no arriben a complir els 5 anys de vida. Entre aquest 50% que sobreviu, només un terç passa a una segona generació. Mentre que el 83% de les empreses familiars no arriba a la tercera generació (Gallo i Garcia Pont, 1989).

Altres dades significatives relatives a aquest procés són les recollides en el treball d'Amat (2004):

- Només el 40% dels empresaris entre 55 i 65 anys han planificat la successió.
- Únicament un 25% de les empreses familiars redacten el seu pla de successió.
- Els fundadors a l'edat de 65 anys, un 50% d'aquests se retira, i en canvi, un 23% preveu fer-ho més endavant.
- Un 70% de les empreses té conflictes familiars durant el procés.

Analizant les dades, es pot afirmar, que la continuïtat de les empreses familiars d'una generació a una altra dependrà de la planificació de la successió. El procés de successió és transcendental si és vol la continuïtat de l'empresa familiar. És molt important, iniciar el procés de successió amb suficient antelació. Així doncs, la continuïtat de l'empresa familiar d'una generació a una altra radica en si es va planificar o no aquest procés.

Tot i sabent la importància que té l'elaboració d'un pla de successió per escrit, per assegurar-se la possibilitat de que l'empresa familiar continuï en les següents generacions, les empreses familiars no solen fer-lo (Casillas *et al.*, 2005).

3.1. Definició del procés de successió

Per definició, la successió és un procés durant el qual els rols i tasques del predecessor i el successor evolucionen independentment, fins que se creuen i s'empalmen. La finalitat de la successió és transferir tant l'administració com la propietat del negoci a la següent generació (Trevinyo, 2010).

La successió familiar, s'ha d'entendre com un procés llarg que s'inicia quan el succeït entra el càrrec i finalitza amb el traspàs del control, gestió i propietat a la següent generació. És el procés més crític (a causa de les emocions i possibles enfrontaments familiars) que una empresa familiar ha de fer front, però a la vegada el més important. Abarca la creació dels documents que organitzin la transferència de la propietat de la firma, des del propietari fins als altres membres de l'empresa, familiars...de la forma més eficient possible.

Un seguit d'elements bastant crítics a l'hora de ser o no ser satisfactoris en aquest procés són: l'actitud del líder per assumir que ha d'abandonar les regnes del vaixell, la relació d'aquest amb els seus successors i la planificació i gestió del traspàs de poder.

3.2. Etapes del procés de successió en l'empresa familiar

S'ha de considerar la transmissió de l'empresa familiar de generació en generació com un procés on hi ha diferents etapes. Molts autors han escrit sobre quines i com són aquestes diferents etapes. Per exemple, Churchill i Hatten (1987) desenvolupen un enfocament de cicle de vida entre el pare i el fill en el procés de successió, establint quatre etapes.

1. Etapa de propietari-directiu: El propietari de l'empresa (fundador) és l'únic membre de la família implicat a l'empresa. Aquest fet només és pot donar en la transmissió de primera a segona generació.

2. Etapa d'entrenament i formació: El futur successor entra a treballar a l'empresa familiar, coneix l'empresa i les seves característiques i estudia per aprendre sobre l'empresa. En aquesta fase encara no obté càrrecs importants.
3. Etapa d'associació o vida en comú entre pare i fill: Ens trobem a la recta final del procés de successió, el fill obté càrrecs importants dins de l'empresa, com serien director de departament i membre del consell o assemblea, és l'última fase abans que el succeït renunciï al càrrec i sigui nomenat el nou propietari.
4. Etapa de transferència de poder: les responsabilitats canvien de mans cap al successor, i passa a ser nou propietari.

Per la seva banda, Gallo (1998) diu que s'hauria de començar a estructurar el problema de la successió establint les parts que componen aquest problema i com se relacionen entre elles. Així doncs el procés de successió està format per:

1. La preparació del successor (veure apartat 3)
2. El desenvolupament de l'organització.
3. El desenvolupament de les relacions entre l'empresa i la família.
4. La jubilació del successor.

Mentre que Lansberg (1988) afirma que en cadascuna de les etapes s'ha de desenvolupar una sèrie de tasques per aconseguir l'èxit del traspàs generacional, així doncs, les tasques bàsiques implicades en la planificació de la successió inclourien:

1. Formulació i participació en una visió viable del futur on el fundador no està a càrrec de l'empresa familiar més temps del acordat.
2. Selecció i entrenament del successor del fundador així com el futur equip directiu.
3. Disseny del procés a través el qual el poder serà transmès de la generació actual a la pròxima.
4. Desenvolupament d'un pla públic que especifiqui com seran assignats els béns familiars i la propietat empresarial entre els hereus del successor.
5. Disseny i provisió de personal de les estructures necessàries per efectuar el canvi.
6. Educar a la família per a que entengui els drets i responsabilitats que apareixen amb els diversos rols que els membres podrien assumir en un futur.

Òbviament, existeixen varies opinions entre els estudiosos de l'empresa familiar, sobre quines etapes s'han de seguir, però en totes hi ha unes premisses claus i que coincideixen entre elles.

1. Importància de tenir redactat el disseny de com s'efectuarà aquest Pla de successió.
2. Preparació tant del successor com de la família en el moment en que arribi el canvi.
3. La retirada del fundador.

3.3. Qüestions bàsiques del procés de successió

3.3.1. Quan comença el procés de successió

La successió s'ha de començar a planificar el més aviat quan sigui possible per part del propietari, així ho demostren els investigadors en Empresa Familiar. Com més aviat s'inicia la planificació, més grans són les probabilitats d'èxit. Lea (1993) va dur a terme un estudi de 42 empreses familiars, i va demostrar una relació entre el temps d'anticipació a la planificació i l'èxit en la continuïtat de l'empresa familiar. D'aquest estudi se'n va extreure el següent: de les 42 empreses analitzades només 14 havien iniciat la seva planificació abans de fer efectiva la transferència de propietat a la següent generació, i d'aquestes empreses 12 van realitzar amb èxit la transició.

Si ens endinsem en diferents autors, trobem diferents opinions de quan és el més aviat possible. Alguns creuen que la planificació s'ha de començar a dur a terme quan el futur successor inicia la primària a l'escola. En aquest cas hi trobem un inici molt prematur, donat que al successor se li marca el camí que ha de seguir sense que ell tingui capacitat de decidir i ni tant sols capacitat d'adonar-se que significa tal decisió per a ell. Altres afirmen que la successió ha de començar 15 anys abans de la transferència de poder, en aquest punt, s'ha de dir que no és tenen en compte situacions externes com podria ser la mort del propietari de sobte.

En la meua opinió, aquests autors passen per alt un aspecte fonamental i que és imprescindible abans d'iniciar la planificació, tenir en compte la situació financera i perspectives econòmiques de futur. Així doncs, la planificació de la successió s'ha d'iniciar un cop l'empresa tingui unes bases sòlides i perspectives de durabilitat de l'empresa dins de la família. D'aquesta manera ordenem les necessitats de l'empresa d'una forma més lògica, abans d'iniciar la transferència de l'empresa hem d'estar segurs que aquesta pot sobreviure, una vegada tinguem clars aquests aspectes, podrem parlar de continuïtat.

Sempre hem de considerar un aspecte que l'ésser humà no pot controlar, la mort prematura del succeït, així doncs, un cop estem en disposició de poder iniciar una planificació, com més aviat aquesta estigui finalitzada per escrit, serà millor per poder fer front a malaurades situacions.

3.3.2. Requisits per una planificació eficaç.

Per a que la planificació de la successió sigui realista, ha de complir tres requisits, que és més difícil del que un pot pensar tenir-los presents en la planificació: Planificació objectiva, realista i estratègica.

- **Planificació objectiva:** L'empresari, després d'una vida dedicada a l'empresa familiar, s'esforça per deixar les millors condicions als seus successors i així garantir una seguretat a la família. Però aquest sentiment, de planificar amb el cor i no amb el cap, fa esdevindre difícil una planificació objectiva. A més a més en la planificació de la successió sempre existeix un conflicte moral entre l'apartat econòmic i la família. Un pla de successió objectiu s'ha de fer en concordança en les noves habilitats del successor, establint objectius realistes que ell pugui assumir. En el contrari el successor pot entrar en una espiral negativa des d'un inici.

En una planificació objectiva és necessari:

- Formular clarament els objectius: Els objectius que s'establiran han de ser precisos i han de poder respondre a tres preguntes: Quines seran les necessitats de l'empresa en la següent generació? Com se poden satisfer tals necessitats? I finalment, Quan?.
 - Establir prioritats: L'empresa familiar només sobreviurà amb una bona estructura financera, així doncs els objectius a llarg termini per assegurar la viabilitat de l'empresa han de ser més importants que els anhels familiars, sobretot en relació a la propietat i administració de l'empresa.
 - Accions per a satisfer els objectius: Tots els objectius definits en la planificació de la successió han d'estar acompanyats per les accions necessàries per a realitzar tal objectiu.
 - El disseny i implantació d'un cronograma: La transferència de la propietat i l'administració d'una empresa requereix d'un espai temporal important, i accelerar o precipitar aquest procés és contradictori per al bé de l'empresa. Així doncs, s'ha de dur a terme una seqüència lògica i realista on totes les accions i objectius a complir se puguin dur a terme. S'ha de ser conscient que una persona (successor) que mai ha treballat en l'empresa pugui incorporar-se de primeres en un lloc de presidència i dur a terme les mateixes accions i amb el mateix nivell que el succeït.
- **Planificar de manera realista:** és important que la planificació sigui realista. Aquesta planificació ha de sorgir dels estudis previs tant de l'empresa com de la família. Un anàlisi d'aquestes característiques ens ajudarà a la determinació de les característiques comercials i familiars que més ajudaran al procés de planificació. Aquestes serien, per exemple, la determinació de quins possibles successors presenten les millors aptituds i actituds per ser designat nou propietari i directiu.
 - **Planificar estratègicament:** S'han d'establir objectius clars i seguidament desplegar tots els mecanismes que seran necessaris per aconseguir tals objectius en les dates establertes. Tot i així l'èxit de la successió dependrà en gran mesura del comportament i les decisions d'aquelles persones involucrades, i aquestes són imprevisibles.

3.3.3. Participants en el procés de successió

El propietari ha de ser el guia i la persona encarregada de prendre les decisions del procés de successió i comandar-lo, així doncs tant l'èxit com el fracàs recauran en ell, i és una pressió que ha de suportar en condició de president. Serà la persona que tindrà que controlar el procés de successió.

El propietari només pot actuar sol en aquest procés sempre i quan tant la família com l'empresa estiguin perfectament estructurades, i el propietari tingui un gran poder en les seves mans i tingui la capacitat de planificar i administrar els seus actes i els dels altres.

La família i l'empresa viuen amb por i incertesa aquest procés i els propis propietaris presenten dubtes sobre quines decisions són les millors per al bé comú. Així doncs

aquestes pors només se poden reduir si altres membres implicats poden donar les seves pròpies opinions i preocupacions en el futur de l'empresa. Així doncs, com més gran sigui la comunicació al voltant de la planificació de la successió menys seran el conflictes que sorgiran en un futur. A més a més, la participació d'aquests individus pot proporcionar informació útil i punts de vista diferents en el procés de planificació.

Aquestes persones que poden donar suport i aconsellar al propietari són la pròpia família, empleats, assessor, directius aliens a l'empresa, amics del propietari que han viscut situacions similars... Però, el propietari sempre ha de tenir present que aquests consells que li puguin arribar els pot tenir o no en compte.

3.3.4. Problemes en el marc de la Planificació de la Successió

Podem distingir dos principals problemes als qual ha de fer front l'empresa familiar. En primer lloc, els problemes derivats del funcionament de l'empresa, i en segon lloc, els problemes en la successió.

- Els problemes derivats del funcionament de l'empresa familiar sorgeixen normalment degut als conflictes d'interès entre empresa i família.
- Dins dels problemes de la successió s'ha de distingir entre els problemes fiscals i els conflictes familiars que sorgeixen un cop arriba el moment del traspàs generacional.

Lansberg (1988) va identificar una sèrie d'obstacles a l'hora de fer la planificació de la successió, i els va classificar segons si guarden relació amb el fundador, la família, els empleats i l'entorn general de l'empresa.

• **El fundador:** En la gran majoria d'ocasions, el fundador ha creat l'empresa d'on no havia res abans, és la persona que té un vincle més fort amb la mateixa i sovint s'enfronta a fortes discussions psicològiques a l'hora de planificar la seva retirada. Alguns dels motius pels quals el fundador no vol fer front a la planificació de la successió serien els següents:

- Por a la mort: Per a tota persona és difícil acceptar la seva mortalitat i més en aquelles persones que han estat capaces de crear una empresa i fer que la seva família giri al voltant d'ella. Enfrontar-se al fet que no sempre governaran in situ l'empresa, o fins i tot saber que haurà un moment en què no seran la millor persona per gestionar l'empresa és un fet massa dolorós per al propi fundador.
- Mostrar-se reticent a abandonar el seu control i poder: L'entrega de l'autoritat pot representar un fort sacrifici per aquella persona acostumada a exercitar per damunt de la resta.
- Pèrdua d'identitat: El propietari se sent molt identificat amb l'empresa i considerant-la com un dels majors èxits personals a la seva vida. La idea d'abandonar l'empresa pot considerar-se una pèrdua de poder personal.

- Perjudici contra la planificació: Les energies del fundador solen estar destinades a la feina del dia a dia i no donen molt de marge a la planificació formal, que consideren burocràcia.
 - Incapacitat d'elecció entre els seus descendents: l'elecció d'un descendent i no un altre com a futur propietari i gestor de l'empresa familiar pot veure's com un tracte preferencial d'un fill en detriment d'un altre. Els valors familiars ens diuen que els fills se tenen d'estimar i tractar per igual i no sotmetre'ls a un procés d'avaluació i selecció.
 - Por a la jubilació: Sovint, els fundadors han donat i dedicat tota la vida a l'empresa familiar, se dóna, que en cas de jubilació, l'empresari no tingui altres tasques a dur a terme i que el satisfacin.
 - Enveja i rivalitat: “ Ningú pot dirigir aquesta empresa tant bé com jo” és una visió que desenvolupen molts dels fundadors per no enfrontar-se a la successió. Els fundadors desenvolupen certa rivalitat i enveges enfront del successor que espera assumir la presidència de l'empresa.
- **La família:** proporciona una altra font de fortes pressions a favor d'evitar la planificació de la successió, especialment la parella del fundador.
 - La resistència de la parella al canvi: La parella del fundador sol ser reticent a la jubilació del seu cònjuge. A més a més, hauria de renunciar a les nombroses funcions clau que ha exercit en relació a l'empresa familiar. Al tenir d'abandonar aquest lloc de privilegi creurà que afectarà a la seva identitat social.
 - Tabús familiars: Plantejar-se aquesta qüestió entre pares i descendents sobre el futur de la família després de la defunció dels pares és incòmode i especialment al fer front al tema econòmic, doncs pot arribar a donar la sensació, que en comptes de preocupar-se de la salut dels progenitors, els fills estan més pendents de la possible herència.
 - **Treballadors i factors mediambientals:**
 - Inseguretat del lloc de treball: Per alguns treballadors, en particular, aquells alts càrrecs que porten molts anys a l'empresa i tenen una forta relació amb el propietari, tot i que lluitin per la prosperitat i la continuïtat de l'empresa, consideren l'arribada del successor com una amenaça, doncs aquest pot dur a terme forts canvis en l'organització i sentir la possibilitat de perdre el seu lloc de treball.
 - Resistència exterior al canvi: Els grups d'interès més propers i importants en l'empresa (clients, proveïdors..) també estaran preocupats pel canvi i poden arribar a no estar d'acord en la solució final i no confiar en aquesta nova persona que se farà càrrec de l'empresa.

Així doncs, podem concloure que tota la problemàtica que rodeja la continuïtat de l'empresa familiar està relacionada en el marc de la Planificació de la successió.

3.4. El Pla de successió

Un pla de successió és un acord que recull un conjunt d'accions programades i contrastades encaminades a la substitució generacional de les persones que dirigeixen l'empresa familiar.

Un pla de successió ha de ser plantejat com un procés llarg i no com un projecte que s'ha de dur a terme un cop el fundador ja no es troba entre nosaltres. Elaborar un pla de successió no és gens fàcil i necessita temps. No existeixen plans estàndard, cada empresa n'ha d'elaborar un el qual s'adeqüi a les seves característiques.

Hi ha autors com per exemple Bork *et al.* (1997) que ens proposen sis passos generals que ens poden ajudar a l'hora d'elaborar un pla de successió:

1. Aconseguir que tots els membres de la família se comprometin a treballar en la planificació de la successió. Els familiars han de sacrificar-se encara que se vegin perjudicats per al bé de l'empresa.
2. Els familiars han de treballar units per al bé de l'empresa i deixar de banda les actituds competitives.
3. Tot pla de successió ha de tenir una missió i un pla estratègic per a seguir dirigint l'empresa amb eficiència i eficàcia.
4. S'ha de crear un pla específic per a tots els familiars que treballen a l'empresa familiar, per a potenciar totes les fortaleses que tenen dits treballadors.
5. S'ha d'establir un consell on els directius i alts executius puguin comunicar-se i puguin debatre pels assumptes tant de la família com de l'empresa.
6. Establir estructures legals i financeres per poder executar el pla de successió.

És primordial desenvolupar un Pla de Successió per escrit per a les famílies, que incorpori un mètode per a tractar els aspectes pràctics i psicològics del procés de successió. Aquest Pla ha d'estar elaborat per un grup de treball constituït pel propietari, alguns familiars i treballadors de la màxima confiança. Aquest grup a més a més de desenvolupar el Pla serà l'encarregat de supervisar la seva implantació.

Una vegada aquest Pla ha estat finalitzat, s'ha de comunicar a la família, treballadors i persones alienes a l'empresa (Stakeholders) que tinguin interès en la continuïtat i èxit de la mateixa.

3.4. 1. El contingut del pla de successió

- **Definició del perfil ideal del successor**

El primer pas a dur a terme és definir com serà el lloc de treball que s'ha d'ocupar sense tenir en compte quins són els candidats. Aquesta definició de treball ha de ser realista i l'empresari no ha de buscar una còpia del que és ell, sinó un perfil que cregui que pot ser vàlid amb el pas dels anys.

Aquest perfil de persona que se busca ha de requerir unes competències mínimes:

1. *Competències Tècniques*: El futur gerent ha de tenir uns coneixements sobre els productes i els serveis que produeix l'empresa així com coneixements més generals com serien idiomes, domini de les TIC i altres estudis necessaris i complementaris al seu lloc de treball.
2. *Competències Gerencials*: El gerent ha de tenir uns coneixements en una sèrie d'ítems com són l'organització, finances, gestió d'empresa i de persones així com ser un gran comunicador i motivador dels seus treballadors.
3. *Competències personals* : El successor ha de tenir una sèrie de trets personals que l'ajudin a ser el líder que l'empresa necessita. Principis i valors, molt bona actitud envers l'empresa i una gran empatia amb els que el rodegen.

Una vegada tinguem les bases de com ha de ser el successor en l'empresa familiar, s'ha de buscar el millor candidat possible, el que més s'ajusti a les característiques descrites. Potser que hagi un sol candidat i que a la vegada sigui l'hereu, però potser que trobem més d'un possible candidat dins de la família i que els puguem distribuir en diferents funcions de l'empresa, i fins i tot, que l'única solució sigui un candidat extern a la família.

- **La Preparació del successor**

La preparació del successor ha de ser anterior a qualsevol traspàs de funcions de responsabilitat.

Aquest procés d'aprenentatge passa per una adquisició de coneixement (formació acadèmica i específica), aplicació d'aquests coneixements en estades a empreses diferents a la familiar i en estades temporals a la mateixa empresa familiar, i finalment aplicació tant dels coneixements acadèmics com de l'experiència acumulada mitjançant un suport personalitzat en l'empresa familiar.

Segons Gallo (1998) "*en la preparació del successor, l'important és ensenyar i ajudar a aprofitar les circumstàncies de la vida per a formar-se*". Estableix tres nivells de preparació per al successor.

- **La preparació remota**: És tota aquella preparació d'un successor abans de realitzar els 18 anys o bé entrar a la universitat. Per entendre millor la preparació remota ens mourem amb dues premisses:
 - La conveniència de que el predecessor i la seva parella actuïn d'acord amb la següent frase: "*la persona humana solament pot estimar allò que coneix, i si realment ho estima, continuarà amb l'esforç de conèixer cada vegada més, per arribar a estimar-ho encara millor*". Els pares del successor han de donar una visió positiva de l'empresa davant dels successors, doncs si el successor simplement escolta discussions i aspectes negatius de boca dels seus pares pel que fa a l'empresa, a poc a poc s'anirà allunyant de l'idea de fer-se-la seva. Tot i voler transmetre positivisme, no se'ls ha de presentar una situació idíl·lica, sinó forma'ls a través de les virtuts humanes abans esmentades com la laboriositat i la tenacitat.

- La segona premissa fa referència als primers contactes com a membre de l'empresa familiar. Els successors poden iniciar treballs de pràctica a l'empresa familiar en èpoques de vacances escolars com a l'estiu amb la finalitat de *començar* a estimar l'empresa i poder exercitar des de jove les virtuts de la laboriositat i la tenacitat. Aquests treballs han de ser rotatius i tenir un responsable que els supervisi, així com oferir una remuneració pel treball dut a terme. És important no relacionar aquest tipus de feina amb càstigs pel mal comportament o per treure males notes durant el curs escolar.
- **Preparació pròxima:** La preparació pròxima és aquella que es dona entre els estudis universitaris i fins a la incorporació del successor a l'empresa familiar. Aquest espai de temps pot incloure estudis acadèmics tant nacionals com internacionals, màsters, formació addicional i treball a empreses alienes a la familiar. Sovint, els estudis universitaris no són directament una saviesa a aplicar directament a l'empresa, tot i així són una bona escola de formació en les virtuts humanes, i el fet d'aconseguir el títol és un símptoma de laboriositat i tenacitat. A més a més, cada vegada el món empresarial és més competitiu en molts aspectes, així que tota formació suplementària de ben segur que ajudarà al successor.

S'ha d'orientar al successor a l'hora d'elegir els seus estudis, perquè aquests s'adeqüin al màxim a les característiques de l'empresa, però no per això treure-li la llibertat d'elecció. El successor, a l'hora d'elegir els seus estudis, ha de tenir en compte dos aspectes: en primer lloc ha de dominar el mercat, el producte i el sector en què la seva empresa treballa, així doncs ha de procurar tenir estudis basats en el sector empresarial en que se troba. Però paral·lelament ha de ser conscient que per a dirigir una empresa és necessari entendre d'un seguit de competències que hem esmentat anteriorment.

És convenient que part de la formació del successor es dugui a terme a l'exterior, per a conèixer la manera de fer en altres llocs. Així és tant important fer una part dels estudis a l'exterior com treballar en empreses alienes a l'empresa. Pel que fa als estudis a l'exterior, desenvoluparà la capacitat de comunicar-se en altres idiomes, a part de l'aprenentatge d'aquests, i de fer-ho lluny del nucli familiar i empresarial, on un ha d'adquirir un grau de maduresa, personalitat i responsabilitats majors als que té al viure a casa.

Treballar en una empresa exterior durant uns anys, a més a més d'aprendre a mirar a l'exterior (tenir de conèixer els grups d'interès), has d'aprendre a fer-te valer en un lloc on el teu cognom no pesa per damunt d'altres companys. És una bona oportunitat per a guanyar seguretat en un mateix i adquirir un prestigi que de ben segur que directius no familiars i familiars poden tenir en l'empresa familiar.

- **Preparació immediata (in situ):** Arribats en aquest punt la preparació del successor és equivalent a la d'una persona jove que té capacitats per arribar a ser en algun moment no molt llunyà un membre d'alta direcció d'una empresa. Però la diferència amb un successor se troba en que aquest ha d'arribar a ser el líder d'una organització familiar. El successor ha de desenvolupar tres dimensions per a poder portar a terme bé el seu treball:

- S'han de concretar les funcions a dur a terme i els objectius que ha d'aconseguir.
- S'ha de fixar el grau d'autonomia de que gaudeix per poder aconseguir els objectius fixats i amb quins mecanismes els pot aconseguir.
- Ha d'aconseguir ser un més de l'organització per així integrar-se en la mateixa.

El successor no pot ser un treballador destinat a observar i acompanyar als diferents directius per aprendre, el successor el que vol és acció, se particip de la feina i el dia a dia de l'empresa.

Per a que la preparació immediata d'un successor estigui millor orientada a l'objectiu d'arribar a ser un membre de l'equip directiu, és important que les funcions que se li assignin estiguin relacionades amb les activitats de millora del rendiment de l'empresa i consecució d'objectius.

Les responsabilitats que se li exigeixen al successor han de ser exigents però no s'han d'encarregar missions impossibles, doncs pot anar en detriment del successor i que s'acabi preguntant si està preparat per assumir tal càrrec en un futur.

Aquestes missions és important que estiguin supervisades per un tutor. No és necessari que aquest tutor sigui el predecessor, de fet és aconsellable que ho siguin directius aliens a la família. Aquest tutor ha de ser el mestre d'ensenyances en alts càrrecs del successor, el que anomenem com a "padri".

- **Elecció d'un candidat/a o equip de gerència**

Arriba el punt en que s'ha d'elegir la persona que succeirà al propietari de l'empresa en la gestió i control de l'empresa. En aquest moment podem trobar diverses situacions. L'elecció de quin és el candidat ha estat designada amb anterioritat i se l'anat preparant amb el pas dels anys tal com hem descrit anteriorment. Pot passar que aquest candidat no estigui encara preparat per agafar les regnes de l'empresa, o bé que existeixi més d'una possibilitat per elegir el nou successor, i finalment que ningú vulgui fer front a la successió. Aquestes qüestions les tractarem en els següents punts.

- **El successor lògic (un sol candidat):** En aquest cas l'elecció és senzilla. Durant el procés de successió s'ha anat adaptant i treballant per aquest moment, i ara només caldrà comprovar que ha assolit tot el nivell de preparació (formació i experiència) necessari per iniciar aquesta nova etapa. La figura del successor lògic pot portar controvèrsia, antigament aquesta s'atribuïa a la figura de l'hereu, actualment aquesta paraula està en desús, doncs el successor lògic ha de ser aquell que està més preparat i pugui garantir millor l'èxit i continuïtat de l'empresa familiar. Pot ser que el successor hagi arribat al seu moment de maduresa i que encara no estigui preparat per afrontar aquest repte. En aquest cas se'ns obra un ventall de possibilitats.

Si el successor no està preparat per assumir el càrrec, s'ha d'analitzar i saber el perquè d'aquest fet. Caldrà veure si aquestes circumstàncies són temporals o perllongades. Entre les causes temporals, hem de tenir clar que mai és tard a la vida i que tot se pot arreglar menys la mort. Aquestes poden venir donades per la

mort prematura del predecessor, per haver iniciat tard la planificació de la successió... aquestes circumstàncies són esmenables amb el temps. Quan això succeeix no hem de regalar al successor el lloc més alt en la direcció, podem aconseguir aquest fet amb un temps menor del que estava establert i acotar el cronograma de temps, però aquesta inclusió no ha d'anar lligada al cognom sinó als mèrits i a la preparació del successor. Com a solució, en aquests casos, se pot optar per un successor temporal. Aquesta persona pot ser un directiu no familiar. Aquesta persona que actuarà de pont entre generacions normalment és un empleat de l'alta direcció que ha demostrat sobradament estar al servei de la família durant anys, demostrant lleialtat a l'empresa i a la família. Aquestes persones també estan interessades en actuar com a directiu pels motius següents: En primer lloc la possibilitat de desenvolupar responsabilitats directives d'alt nivell que no hauria aconseguit en una altra empresa. En segon lloc, aquesta persona se sent important i se sent ple membre de l'alta direcció de la família, tenint informació crítica i decidint sobre el funcionament de l'empresa. I finalment, l'augment en la remuneració que aquest fet li suposaria.

Entre les causes perllongades, s'ha d'acceptar que ha ocorregut un error en el procés de successió, i possiblement s'hagi estat massa exigent amb el successor.

- **Diversos candidats:** Quan arribats al final del procés de successió i aquest es tingui que dur a terme i disposem de més d'un candidat, podem optar per dues maniobres:
 - Després d'establir una competició interna, i amb una decisió final objectiva, nomenar un successor. D'aquesta manera sempre tindrem un guanyador i un perdedor. A més a més, s'ha de tenir en compte que aquesta competició està lligada als sentiments doncs se dur a terme entre membres de la mateixa família. La decisió final s'ha de prendre amb criteris professionals, així doncs, el candidat escollit ha de ser el que tingui un perfil competencial més proper al ideal que necessita a l'empresa i ha estat descrit al pla de successió.
 - Successió per un equip en lloc de per un únic successor: Afortunadament vivim en un temps en què la igualtat entre les persones és un valor molt fort, en aquests cas els successors de l'empresa familiar. A més a més, si sumem que les empreses cada vegada són més complexes i necessiten de diferents estructures per sobreviure i aconseguir els objectius fixats, ens trobem en una situació ideal on el successor pot ser reemplaçat per un grup de familiars. Cada successor se pot ocupar d'una divisió patrimonial diferent. I l'empresa serà dirigida a partir d'un consell administratiu amb els successors familiars i assessors aliens a l'empresa. D'aquesta manera, tots els candidats, que si estan preparats per dirigir l'empresa, tenen cabuda en ella i cap se sent discriminat en relació a l'altra com si passa en l'apartat anterior.

- **Traspàs de la direcció i la propietat**

Una vegada a finalitzada la preparació del candidat o candidats i l'empresari ja ha decidit el seu relleu o relleus en la direcció de l'empresa familiar, és un bon moment per iniciar el traspàs. Aquesta fase consisteix en la transferència de la propietat de l'empresa entre una generació i l'altra, el predecessor i el successor.

Aquest intercanvi potser gradual, improvisat o programat (Taula 3); tot i així hem de ser conscients que una substitució no garanteix d'immediat resultats.

Taula 3. Tipus de traspàs de direcció.

<p>1. Traspàs improvisat:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Es dona per causes de força major com la defunció sobtada de l'empresari.▪ El successor no està prou preparat per assumir el traspàs.▪ L'empresari no se troba en condicions d'ajudar al successor.▪ Aquest tipus de traspàs sol ser perjudicial per a les empreses i cal evita'l sempre que se pugui, doncs el rendiment de l'empresa cau per la manca de direcció.
<p>2. Traspàs programat:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Es dona quan les relacions no són molt fructíferes entre ambdós, es contracta un professional de la gerència extern per supervisar, i es dur el traspàs en una data fixada.▪ Si la preparació del successor ha estat la correcte l'empresa no ha de patir cap conseqüència.
<p>3. Traspàs gradual:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ El successor està acompanyat pel succeït en tot el procés (mentoring).▪ És el més habitual quan les relacions són bones i l'empresari vol deixar el seu lloc al successor. És la modalitat més gratificant per les dos parts.▪ Se segueix una programació, on poc a poc, el succeït va delegant més capacitat decisòria al successor, fins que acaba cobrint la totalitat de la plaça.

Font: Guia per a l'elaboració d'un Pla de successió familiar (ACCIÓ) Gencat.

• La retirada del succeït

La primera conseqüència i a la vegada la més evident en arribar en aquest punt, és que el successor esdevé el nou director general de l'empresa i el succeït ho deixa de ser. A més a més, per al succeït és un moment complicat i fins i tot dolorós per a ell. Ha d'abandonar el lloc de treball on del no res ha construït una empresa. Pel succeït és una forma d'acceptar la seva mortalitat (fet molt difícil en empresaris que solen tenir un ego molt fort), significa deixar de ser el motor de la família.

Hi ha empresaris, que degut a la forta dedicació durant anys a l'empresa familiar, un cop estan retirats no troben que fer amb el seu temps, doncs la seva única tasca en els darrers 40 anys ha estat l'empresa familiar. Si no aconsegueixen gestionar aquesta situació és probable que tinguin problemes psicològics i fins i tot puguin tenir depressions profundes sobre el seu paper en aquest món. Per evitar els problemes esmentats, alhora que redacta el Pla de successió ha de pensar en una sèrie d'aspectes sobre la seva retirada:

- **Seguretat financera:** L'aspecte econòmic del succeït i el seu nucli familiar són molt importants, després d'una vida dedicada a l'empresa, no ha de rebaixar el seu nivell de vida, doncs segur que s'ha guanyat una plena jubilació. Per aconseguir això, existeixen tres grans fonts de finançament de les quals se pot ajudar:
 - Les Pensions: A més a més de la pública, pot complementar amb una de privada que ha pogut preveure amb anterioritat.
 - Rendiments: L'empresari pot haver invertit en mobilitzat o immobilitzat aliè a l'empresa i cobrar dividendes d'aquests.
 - Venda: Alguns empresaris venen l'empresa als seus successors o bé una part als seus successors i l'altra a capital extern per assegurar-se una seguretat financera i així allunyar-se definitivament de l'empresa familiar.

- **Maneres de retirar-se:** Hi ha diverses maneres i nivells de retirada, a continuació n'establím 4:
 - No es retira: No existeix cap pla de successió, i en el cas que hi sigui, s'omet.
 - Per força: Se retira per la pressió que exerceix la família.
 - Es retira: Té un pla de successió i el respecta
 - Se'n desentén: Abandona tota relació amb l'empresa.

- **Col·laboració amb l'empresa:** Si la salut i l'edat el respecten, prescindir de la saviesa i l'experiència del successor pot ser un preu massa elevat. El antic propietari pot donar un cop de mà a l'empresa però en funcions allunyades de la gestió diària.

4. Conclusions

Aquest treball presenta tres finalitats diferenciades en cada un dels seus apartats. En el primer capítol cercàvem una definició d'empresa familiar. En el segon es volia estudiar la importància de planificar la successió de l'empresa familiar. I finalment, en el tercer elaborar una petita guia per dur a terme de manera satisfactòria un pla de successió.

El concepte d'empresa familiar és molt ampli, de fet, és l'estructura empresarial amb major presència arreu del món en xifres de nombres d'empreses, creació de treball i riquesa.

Quan hem de definir empresa familiar sorgeixen moltes definicions possibles, no n'hi ha cap d'estàndard entre els estudiosos i molt menys n'hi ha cap de falsa. Totes les definicions fan referència a diferents àrees que representen diferents agents implicats en l'empresa familiar: La família, la propietat i la gestió.

Per a que a una empresa se la pugui anomenar familiar, la família propietària ha d'estar present en alguns dels aspectes referenciats anteriorment. Si bé en aquest apartat cal incloure que per entendre una empresa com a familiar, s'ha de tenir el desig de perllongar aquesta en el pas del anys a través de les generacions futures.

Per tant, la successió és la característica fonamental que diferencia l'empresa familiar de la resta. La successió se caracteritza pel traspàs del poder i influència del fundador-propietari als successors. Per dur a terme aquest traspàs és necessari elaborar un pla de

successió, que requereix de temps i molt esforç, a més a més de no existir un pla estàndard.

La successió, si el teu anhel com a propietari és que l'empresa perduri en el temps en les mans de la família, és un esdeveniment dràstic i inevitable, d'aquí la importància de la planificació. Són poques les empreses que inicien un procés de planificació, essent aquesta la causa de l'alta mortalitat de les empreses familiars, on només un 30% aconsegueix arribar a una segona generació.

La successió és un dels problemes més rellevants i més crítics aol qual una empresa familiar ha de fer front, és motiu de controvèrsia i discussió si no s'han dialogat anteriorment les bases de la successió. Per aquest motiu m'agrada dir que, a més a més d'un successor i la predisposició d'un predecessor per poder a dur a terme la successió, és necessari que l'empresa estigui assentada sobre unes bases econòmiques i administratives sòlides, i tenint present que la selecció del futur líder de l'empresa, s'ha de realitzar essencialment en funció de dos aspectes: les competències tècniques i les competències personals.

Referències:

- Amat, J.M. (2004). "La sucesión en la empresa familiar". Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Deusto, Bilbao.
- Bjugren, P.O. i Sund, L.G. (2001). "Strategic decision making in intergenerational successions of small and medium size family owned businesses". *Family Business Review*, 14(1), pp.11-23.
- Bork, D.; Jaffe, D.; Lane, S.; Dashew, L. i Heisler, Q. (1997). "Cómo trabajar con la empresa familiar". Granica.
- Casillas, J.C.; Díaz, C. i Vázquez, A. (2005). "La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones". Thomson Paraninfo.
- Churchill, N.C. i Hatten, K.J. (1987). "Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for family businesses". *American Journal of Small Business*, 11(3), pp.51-64.
- Gallo, M.A. i García Pont, C. (1989). "La empresa familiar en la economía española". *Papeles de Economía Española*, 39, pp.67-85.
- Gallo, M.A. (1995). "Empresa familiar: Textos y casos". Ed. Praxis. pp.XVI-XVII.
- Gallo, M.A. (1998). "La sucesión en la empresa familiar". Servicio de Estudios de la Caixa.
- Guinjoan, M.; Murillo, C. i Pons, J. (2004). "L'empresa familiar a Catalunya. Quantificació i característiques". CIDEM. Barcelona.
- Handler, W.C. (1992). "The succession experience of the next generation". *Family Business Review*, 5(3), pp.283-307.
- Lansberg, I. (1988). "The succession conspiracy". *Family Business Review*, summer 1988.
- Lea, J.W. (1993). "La successió del management en l'empresa familiar". Granica.
- Litz, A. (1995). "The family business: Toward definitional clarity". *Family Business Review*, 8(2), pp. 71-81.

- Treviño. R.N. (2010). “Empresas familiares. Visión Latinoamericana: estructura, gestión, crecimiento y continuidad”. Pearson Educación.



Les empreses familiars agràries: reptes de la continuïtat i cadena agroalimentària

Manel Plana Farran

Professor associat en el departament d'ÆGERN de la Universitat de Lleida

* Correu de contacte: mplana@aegern.udl.cat

Rebut 21 de novembre 2016; revisat 28 de novembre 2016, acceptat 5 de desembre 2016

Resum

La reducció de la renda agrària ha estat una constant des de l'any 2003 (30% en termes reals). La majoria dels negocis, explotacions i empreses agràries són empreses familiars com així ho constaten diferents estudis i la realitat ho demostra, petites empreses familiars amb vocació de continuïtat. La integració vertical en la cadena agroalimentària, l'asimetria existent entre els diferents actors de la mateixa, la distribució de la cadena de valor, les exigències productives i de mercat, així com situacions sobrevingudes (el veto rus als productes agroalimentaris en el 2014 o bé les inclemències meteorològiques) no contribueixen a fixar un entorn estable i atractiu per a la continuïtat d'aquest tipus d'empreses familiars. En contrast amb el que hem comentat, els anys 2015 i 2016 han representat un rècord pel que fa al nombre de matriculacions a les Escoles Agràries de Catalunya. En aquests centres els joves a partir de 16 anys es formen per continuar amb el negoci familiar agrari o per crear el propi. Aquests elements de contrast ens permeten indicar l'existència d'una interessant línia d'investigació que ens porta a analitzar les raons per les quals, encara existint aquests condicionants, les joves generacions es formen per continuar amb les empreses familiars. Aquesta investigació ens permet seguir la línia seguida per treballs com els de Glover i Reay (2015) o Mishra i El-Osta (2007).

Classificació JEL: M10, Q12, R58

Paraules Clau: Empreses familiars agràries, integració vertical, cadena agroalimentària, cadena de valor.

1. Introducció

El sector dels negocis agraris es sustenta fonamentalment en els de naturalesa familiar i en la successió intergeneracional (Mishra i El-Osta, 2007).

Dins de la cadena alimentària hi ha una anella que representa la part més feble de la mateixa: el sector primari. Això es deu a l'atomització existent i la reduïda capacitat de negociació que tenen. Aquest sector es troba representat pels negocis agraris, la majoria

dels quals són familiars (Glover i Reay, 2015) i s'enfronten a diferents reptes com la continuïtat del negoci i la incorporació al treball dels joves membres de la família.

La cadena alimentària es troba en un canvi constant, des de la seva integració vertical (Grau i Reig, 2015) vista com un element de comportament estratègic dels diferents esgraons que la conformen (Segarra, 2015), a una adaptació a les exigències provinents d'un canvi en les relacions i en la distribució del valor afegit generat en el transcurs d'aquesta cadena alimentària. La necessitat de regular les relacions existents entre els diferents actors ha estat un dels arguments esgrimits a l'hora de promulgar la Llei 12/2013 de mesures per millorar el funcionament de la cadena alimentària o el *Codi de bones practiques comercials al llarg de la Cadena alimentària a Catalunya* (CBPC) (DAAM, 2015).

Diferents estudis demostren que la supervivència dels negocis i empreses familiars són importants per als propis negocis i per al seu entorn econòmic-social ja que tenen un pes molt important en l'economia local i en la pròpia cohesió social (Howorth *et al.*, 2010). Com afirma Monllor (2012), aquest posicionament està molt relacionat amb els negocis agraris, tenint en compte la seva ubicació i la funció de vertebració del territori en el qual estan, generalment zones allunyades dels nuclis més poblats.

Dins de la cadena alimentària, la baula amb una menor capacitat de negociació a causa de la seva atomització (de Felipe *et al.*, 2012) és el que correspon als productors agraris, la majoria de les quals són negocis i empreses familiars (Mishra i El-Osta 2007; CELLA 2016). La visió de la cadena ha de començar per assegurar el futur de la baula més feble la sostenibilitat de la qual està més compromesa, ajudant els productors a millorar l'eficiència i equilibrar preus en origen amb costos reals, i fer que el consumidor percebi adequadament el valor dels productes (Reig, 2014). Seguint aquesta línia García- Magarzo (2014) afirma la necessitat d'una cadena en què totes les anelles estiguin correctament retribuïdes però sense perjudicar el consumidor (García-Magarzo, 2014).

L'asimetria pel que fa al nombre d'agents que hi ha a la cadena alimentària es podria representar com una piràmide en la qual a la base hi ha una gran quantitat de productors, a continuació tindriem als processadors i transformadors d'aquesta matèria primera, en el qual el nombre és molt menor que a la part productora, i finalment tindriem la distribució. Les dades ens diuen el següent pel que fa a Espanya: Hi ha 750.000 productors de matèria primera segons dades del Magrama (Ministeri d'Agricultura, Alimentació i Medi Ambient), 28.343 indústries agroalimentàries de transformació a les que se'ls ha d'afegir 3.838 cooperatives agràries segons dades aportades per FIAB (Federació Espanyola d'Indústries de l'Alimentació i Begudes) i per Cooperatives i 3 grups d'operadors (Mercadona, Carrefour, i Eroski group) que tenen el 47% del percentatge de vendes del total del mercat, segons dades proporcionades per Nielsen (2013).

Les dades publicades pel Consell Econòmic i Social (CES) a Cauces (2016) parlen d'una reducció de la renda agrària en termes constants d'un 30% des de l'any 2003 al 2015. Davant d'aquestes dades relatives al sector de les explotacions agràries familiars hi ha un contrast amb les sol·licituds i l'inici d'estudis per part de joves en mòduls formatius per a la incorporació a les explotacions agràries familiars. També hi ha el fenomen de la tornada de membres de la família a les explotacions agràries (Monllor,

2012). La inestabilitat laboral existent en el mercat de treball ha contribuït a aquesta tornada als orígens que són les explotacions agràries familiars. El valor refugi de les empreses familiars agràries ha contribuït al que Monllor (2012) estableix com un nou paradigma.

Un total de 1400 alumnes en els anys 2015 i 2016 (DARP, 2016) han iniciat els seus estudis a les escoles de capacitació agrària a Catalunya, una xifra rècord mai obtinguda amb anterioritat. La justificació d'aquesta situació la podem trobar en el que Gasson i Errington (1993) estableixen com l'objectiu primordial de les empreses familiars agràries, mantenir la seva pròpia independència i identitat i donar-li continuïtat.

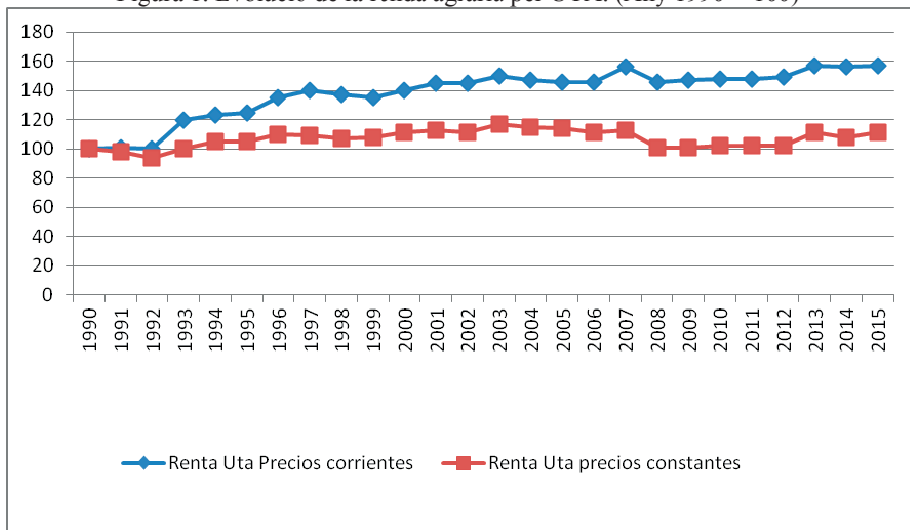
L'objectiu d'aquesta comunicació és descriure l'entorn de les empreses familiars agràries, constatar que hi ha una demanda formativa en l'àmbit agrari i fixar un marc d'anàlisi que ens permeti explicar les raons que porten a aquestes joves generacions a voler continuar amb l'empresa familiar agrària.

2. La renda agrària

La disminució de la renda agrària en termes reals (30,1% des del 2003 a 2015) contrasta amb les dades anteriorment esmentades referents a les futures incorporacions a les empreses familiars agràries.

L'evolució de la renda agrària al llarg dels últims 25 anys (Figura 1) ha vingut marcada fonamentalment per la trajectòria seguida pels costos de producció (Cauces, 2016) i també pels preus percebuts pels productors, sotmesos a una sèrie de vaivens que van des de les condicions climatològiques a aspectes relacionats amb les sancions i vetos que s'han viscut aquests darrers anys (veto rus a productes agroalimentaris provinents de la UE o les diferents crisis alimentàries).

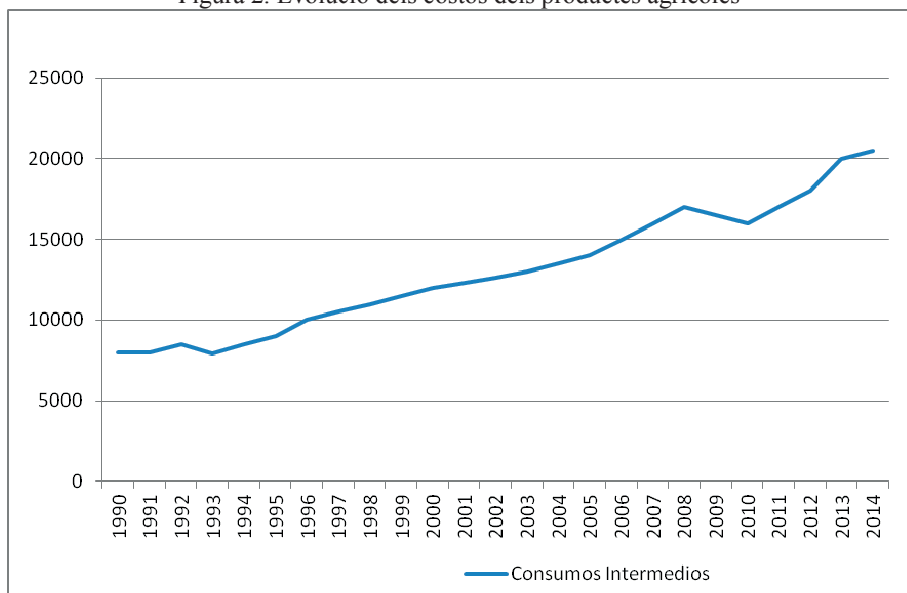
Figura 1. Evolució de la renda agrària per UTA. (Any 1990 = 100)



(Font: Magrama)

Aquest descens s'atribueix a l'augment en el valor dels consums intermedis necessaris per a la producció, un 46,1%, enfront d'un avanç més moderat de la producció agrària (Magrama; Cauces, 2016) (Figura 2). Es vol destacar que l'any 2015 els consums intermedis van aconseguir un màxim històric, de manera que per obtenir 1 € de producció s'han hagut de gastar 50cts en inputs productius, quan al 2003 només es necessitaven 35 cts (Caucés, 2016) . Això significa un augment dels costos de producció a causa del increment de preus dels productes agrícoles al costat d'una reducció constant dels preus percebuts per la venda de la matèria primera produïda pel sector primari.

Figura 2. Evolució dels costos dels productes agrícoles



Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Magrama

Aquestes dades ens proporcionen una de les claus de la reducció de les rendes percebudes per aquelles persones que es dediquen a l'activitat agrària primària, que com hem dit al principi són la part més feble. L'asimetria existent entre les diferents baules que conformen la cadena de valor, els processos d'integració vertical ja sigui cap endavant o bé cap enrere, les modificacions del comportament dels clients i les característiques del mercat de la distribució, ens permet afirmar la complexitat d'aquesta cadena alimentària.

3. La indústria alimentària

La cadena agroalimentària és una de les estructures productives que té més importància i més ramificacions econòmiques i socials del que representa la indústria manufacturera (FoodDrink Europa, 2016). La indústria alimentària a la UE, representa la principal activitat de la indústria manufacturera, suposa el 14,6% de les vendes i un valor superior als 1.244.000 milions d'€. Aquesta indústria compta amb unes 289.000 empreses que donen feina a 4,22 milions de persones. El 95,4% d'aquestes empreses són PIMES amb menys de 50 empleats, i un 78,8% tenen menys de 10 treballadors (FoodDrink Europa, 2016).

Segons dades del Magrama, la indústria alimentària espanyola ocupa el cinquè lloc en valor de vendes amb un 7,5%, després d'Alemanya amb un 14,1%, França amb un 12,8%, Itàlia amb un 10,6% i el Regne Unit amb un 9,1%.

A data d'1 de gener de 2015, la indústria de l'alimentació i begudes espanyola tenia un total de 28.185 empreses registrades, el que representa el 16,2% del total de la indústria manufacturera (FIAB i Magrama, 2014).

Aquesta cadena agroalimentària té diferents baules que mereixen una anàlisi detallada de cadascuna d'elles i també del seu conjunt. A més aquesta cadena agroalimentària es troba en un canvi constant tant des del punt de vista productiu, com de requisits i exigències de producció, transformació i comercialització.

La mateixa Comissió Europea en la seva comunicació COM (2014) 472 final, indica la necessitat de: "Fer front a les pràctiques comercials deslleials en la cadena de subministrament alimentari entre empreses" exposa el següent, "La cadena de subministrament alimentari garanteix el lliurament de productes alimentaris i begudes al públic en general per a consum personal o familiar. Afecta a tots els consumidors de la UE de manera quotidiana i representa una part significativa del pressupost mitjà de les llars". En aquesta afirmació es certifica qui són els actors i aquelles parts integrants de la cadena agroalimentària. Abans que un producte arribi al consumidor, té un procés d'increment de valor per la intervenció d'una sèrie de participants en el mercat (productors, transformadors, distribuïdors, majoristes, minoristes ...).

Pel que fa a la dimensió de les empreses de la indústria alimentària espanyola (Magrama), prop del 80% són empreses que o bé no tenen assalariats o bé el nombre d'aquestes no supera els 9 assalariats l'any 2015. Números molt similars es donen en l'any 2014. Ara bé, si aquestes dades es comparen amb el total de la indústria manufacturera, podem observar que la dimensió de les empreses agroalimentàries és lleument superior en les empreses que tenen de 50 a 199 assalariats així com en les que tenen de 200 a 499 treballadors o aquelles que superen els 500 assalariats.

4. La cadena de valor i els diferents actors.

Aquest diagrama aquí representat ens mostra un exemple de competitivitat en tota la cadena de valor. En aquesta figura s'observa una actuació integrada de totes les parts que conformen la cadena. Una coordinació de les parts, a partir de la modificació que ha existit en aquests últims temps. El pas d'un "push-model" a un "pull-model" (Segarra, 2015).

Figura 3. Competitivitat en tota la cadena de valor.



Font: Bonmatí (2016).

La indústria en general i l'agroindústria en particular han experimentat una sèrie de canvis molt profunds en el seu entorn que han afectat l'estructura dels mercats i la integració de la cadena alimentària (Segarra, 2015; Grau i Reig, 2015).

La indústria agroalimentària es troba en un procés de canvi constant a causa de dos elements principals; l'asimetria existent entre els diferents actors que la conformen i el canvi d'un model comercial que va del *push-model* (producció com a punt de partida de les relacions comercials) al *pull-model* (a partir de la demanda i els gustos dels clients, s'adapta el procés productiu i transformador de la indústria alimentària). Produir el que es ven vs. vendre el que es produeix; aquesta afirmació ha significat un canvi molt fort a tots els nivells dins el sector productiu, transformador i comercialitzador de la cadena alimentària.

Es pot afirmar que en un període curt de temps l'entorn empresarial de la cadena alimentària ha passat d'un model basat en l'oferta, en el qual les empreses (fabricants) determinaven els productes dins d'una selecció limitada i intentaven maximitzar els volums productius i transformats (Segarra, 2015) a un model basat en la demanda, en el qual els clients determinen les seves expectatives al respecte dels productes i serveis i esperen una satisfacció alta de les seves necessitats.

Fisher *et al.* (2008) estableix que les relacions comercials en la cadena alimentària requereixen una coordinació entre els productors de matèria primera (negocis agraris), els processadors i transformadors i els distribuïdors.

5. L'Empresa familiar i els negocis familiars en el sector agrari

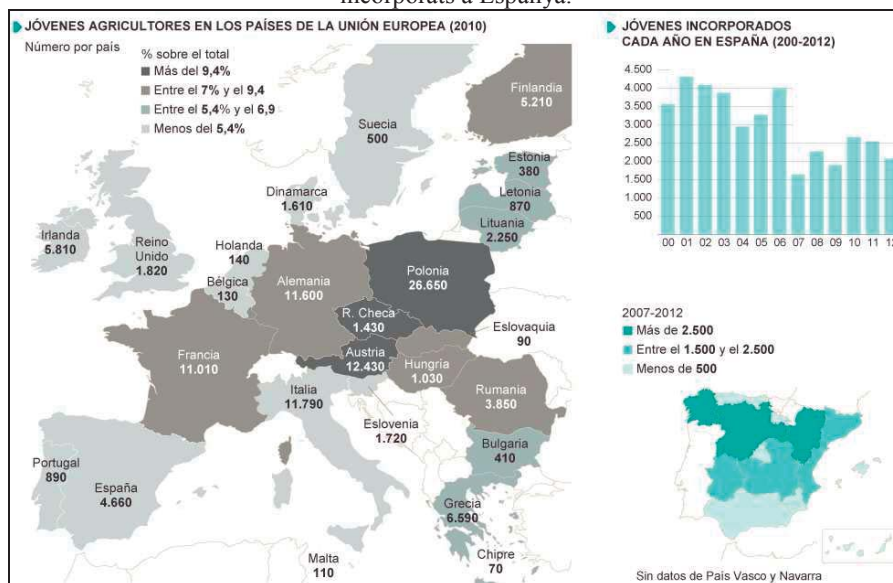
Totes aquestes dades es refereixen a la indústria agroalimentària que transforma el producte primari i en el qual s'afegeix una part important del valor afegit del producte. Aquesta part de la baula de la cadena agroalimentària ha de ser analitzada de forma detallada, però en aquesta publicació es vol aportar una sèrie d'informacions relacionades amb el sector primari i seguir la línia iniciada d'estudi dels negocis familiars agraris, la incorporació i la continuïtat de les joves generacions a aquests negocis com ja han realitzat Glover i Reay (2015) o Monllor (2012), en els quals es posen en relleu algunes consideracions que poden ser de molta utilitat a l'hora

d'analitzar quins elements decanten a les següents generacions a continuar amb els negocis familiars agraris.

En el cas de Glover i Reay, el seu treball aprofundeix en diferents aspectes relacionats amb l'especificitat de les Empreses Familiars que van des del SEW (*Soci-Emotional Wealth*) fins al *familiness* com a elements que poden explicar la voluntat de continuïtat dels negocis familiars agraris, tot i existir dades objectives de la disminució de la renda d'aquests negocis o fins i tot l'entrada en pèrdues (Department of Enviroment, Food & Rural Affairs, 2012). Al 2010 el 97% de totes les empreses agrícoles a la UE-27 eren familiars (empreses en mans d'una sola persona física que és també el director), sent el treball agrícola dut a terme per treballadors "no familiars" només el 16% del total (Eurostat, 2016).

Segons dades provinents del Magrama i del DARP (2014), el sector dels negocis familiars agraris és un dels més envellits, en què el 65% dels ocupats tenen una edat que es troba entre els 55 i 75 anys. La mitjana d'edat dels propietaris de les explotacions i negocis agraris és de 53 anys, un dels sectors amb la taxa d'envelliment més elevada del mercat laboral. A Europa, únicament el 7% dels que es dediquen a les explotacions agràries té menys de 35 anys (Eurostat, 2016).

Figura 4. Mapa en l'àmbit de la UE del nombre de joves agricultors i dels joves incorporats a Espanya.



Font: Eurostat i Magrama.

L'European Council of Young Farmers (CEJA), l'European Landowners Organization (ELO) i l'European Family Business (EFB) es manifesten en uns termes similars al respecte de les empreses i negocis familiars agraris.

La ELO i el EFB al novembre de 2013 van elaborar un document conjunt per presentar davant de la Comissió Europea en què estableixen el següent: "Els propietaris de les

explotacions agràries familiars són empresaris agraris. Són emprenedors amb una perspectiva intergeneracional, que juguen un paper molt important tant des del punt de vista social com econòmic i des de l'àmbit local al regional”.

El CEJA en el document “*Succession in EU farming: Challenges and Opportunities*” manifesta la necessitat de proporcionar una resposta a nivell de les institucions europees davant del repte successori de les explotacions i negocis familiars agraris.

Monllor (2012) afirma l'existència del canvi i parla d'un nou paradigma agrari que han d'afrontar les generacions de joves familiars que s'incorporen a les explotacions i empreses familiars agràries. Kaplan (2009) parla de les barreres comunicatives en les explotacions familiars agràries com un impediment més de continuïtat. Mishra *et al.* (2009) reforça el concepte de successió intergeneracional molt present en les explotacions familiars agràries. Lobelly *et al.* (2002) sostenen que molts negocis familiars han sobreviscut més enllà de la 3^a generació i prop d'un terç dels mateixos han operat en una mateixa àrea productiva durant més d'un segle amb una dedicació conjunta i multigeneracional.

Monllor (2012) sosté que les persones que continuen amb el negoci empresa familiar agrari segueixen amb un model agrari heretat dels seus predecessors. Per tant, la continuïtat d'aquests negocis un cop realitzat el traspàs va més enllà de la pròpia transmissió de la propietat. Aquests negocis es troben situats en un extrem de la cadena alimentària. I com sostenen Hobbs i Young (2000) hi ha un canvi en la pròpia cadena alimentària que s'encamina cap a una integració vertical i a una disminució de la distància entre les diferents baules. Aquestes dues dinàmiques, tradició i canvi, model heretat i exigències de l'entorn, provoquen el que Monllor (2012) va qualificar de nou paradigma de les explotacions agràries, dirigint el procés cap a una modernització, industrialització i mecanització agrària. Aquest nou paradigma no és exclouent del que busca una part important d'aquestes explotacions familiars agràries que és la proximitat, el respecte pel medi ambient i la cooperació.

6. Conclusions

Les explotacions i empreses agràries familiars representen una part de la cadena alimentària i de la cadena de valor, aportant la matèria primera per al procés de transformació i venda que realitza la indústria agroalimentària i la distribució. Aquesta presència en el procés productiu i de transformació s'ha vist necessitada d'una regulació de les relacions entre les diferents baules que la conformen, degut entre altres aspectes a la desigualtat operativa existent entre ells.

Les explotacions agràries familiars han experimentat una disminució de les rendes i del rendiment del treball constant des de l'any 2003, aquesta és una de les causes que la mitjana d'edat de les persones que es dediquen a l'agricultura sigui de 55 anys i el 7% no superen els 35 anys.

Aquest escenari representa un risc per a l'equilibri territorial, per a la continuïtat de les mateixes i per a l'entorn socioeconòmic en el qual es troben (llocs amb una baixa densitat poblacional).

A part d'això, cal tenir en compte una dada que pot fer canviar la tendència marcada fins ara per les dades d'ocupació en el sector primari i és que, el nombre d'alumnes que han optat per la formació agrària en aquests últims anys ens indica que hi ha una clara voluntat de donar continuïtat a aquestes empreses familiars. Hi ha l'esperança que l'espai que deixin els treballadors que avui dia mostren una població laboral envellida serà ocupat per aquests joves amb una formació de capacitació agrària, i que previsiblement s'incorporaran en breu a l'activitat laboral del camp donant continuïtat a la tradició empresarial familiar.

7. Línies de treball futures

Les empreses familiars agràries, amb la seva perdurabilitat, aporten informació clau sobre valors, actituds i comportaments que regeixen l'exercici de les empreses i negocis familiars agraris. Aquesta informació podrà ser complementada per les motivacions que es poden desprendre de la voluntat d'aquests joves que representen el present i el futur d'aquests negocis, i d'una estructura socioeconòmica fonamental per a aquells territoris que es basen en la activitat agrària i que es troben més allunyats dels centres econòmics actuals.

Referències:

- Bonmatí, J.M. (2016). “Cadena alimentària, asimetries i sinèrgies”, en la jornada: Mercats i cadena alimentària vers el futur. Agroforum. Barcelona.
- Bonmatí, J.M. i Villalonga, M. (1997). Respuesta eficiente al consumidor. *Distribución y Consumo*, abril/mayo, p.142.
- CEJA, European Council of young farmers (2015). “Succession in EU farming: Challenges and opportunities”
- COM, European Commission (2014). “Hacer frente a las prácticas comerciales desleales en la cadena de suministro alimentario entre empresas”. COM(2014)0472
- Canosa, F. (2014) *Capitans d'Indústria explicat pels seus fills*. Ed. Mobilbooks, Barcelona.
- DAAM, Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació (2015). “Codi de Bones Pràctiques Comercials al llarg de la Cadena Alimentària a Catalunya (CBPC)”
- DARP, Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca (2014). “Estructura i producció. Estadístiques definitives”.
- DARP, Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca (2016). “Formació Agrària a Catalunya”.
- Department of Environment, Food & Rural Affairs (2012). “Governing for sustainable urban development”. Great Britain.
- De Felipe, I.; Briz, T. i Briz, J. (2012). “Las redes de cadenas de valor como instrumento de análisis del sistema alimentario”. *Cuaderno de estudios agroalimentarios*, 4, pp.13-27.

- Eurostat (2016). “Encuesta sobre las estructuras de las explotaciones agrarias (2016). Bruselas.
- ELO i EFB (2013). “Family Farms are Family Business”. Joint Position of The European Landowners (ELO) and The European Family Businesses (EFB).
- FIAB i Magrama (2014). “Alimentamos el Futuro. Marco estratégico para liderar el crecimiento económico y generar empleo”
<http://blog.fiab.es/index.php/alimentamos-el-futuro-marco-estrategico-iab/>
- FoodDrink Europe (2016). Enjoy Food today and tomorrow. Date & Trends. Brussels.
- Gallo, M.A. (1995). “Empresa Familiar: Textos y casos”. Textos y Casos, Ed. Praxis, Barcelona.
- García-Magarzo, I. (2014). “Cadena alimentaria: Situación, sostenibilidad y retos”. Jornada Asucova.
- Grau, A. i Reig, A. (2015). “Vertical integration and profitability of the agrifood industry in an economic crisis context”. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 13(4), e0107.
- Glover, J. i Reay, T. (2015). “Sustaining the Family Business with Minimal Financial Rewards: How Do Family Farms Continue?”. *Family Business Review*, 28(2), pp.163-177.
- Hobbs J. i Young L. (2000). “Closer Vertical co-ordination in agri-food supply chains: A conceptual framework and some preliminary evidence”. *Supply Chain Management: An International Journal*,5(3), pp.131-143.
- Howorth, C.; Rose, M.; Hamilton, y Westhead, P. (2010). “Family firm diversity and development: An introduction”. *International Small Business Journal*, 28(5), pp.437-451.
- INE (2016). “Encuestas sobre la Estructura de las Explotaciones Agrícolas 2016”. Madrid.
- Kaplan, M.S.; Nussbaum, J.F.; Becker, J.C.; Fowler, C. y Pitts M.J. (2009). “Communication Barriers to Family Farm Succession Planning”. *Journal of extension*, 47(5), 5FEA8.
- Ley 12/2013 de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria (2013) BOE número 185, pp. 56551-56581.
- Lobley, M. (2010). “Succession in the Family Farm Business”. *Journal of Farm Management*, 13(12), pp.839-851.
- Mishra, A. i El-Osta, H. (2007). “Factors Affecting Succession Decisions in Family Farm Businesses: Evidence from a National Survey”. *Journal of the ASFMRA*.
- Monllor, N. (2012). “La nova Pagesia: Relleu Generacional en el marc d’un nou paradigma agrosocial”. *Col·lecció Aportacions*, 53.
- Nielsen (2013). “Informe NIELSEN año 2013, Distribución.

- OCDE (2016). “Agricultural Policy Monitoring and Evaluation”.
- Potter C. i Lobley, M. (1992). “Ageing and Succession on Family Farms: The impact on decision-making and land use”. *Sociologia Ruralis*, 32(2-3), pp.317-334.
- Segarra, A. (2014). “La Industria Agroalimentaria Catalana: Una Perspectiva Empresarial”. *Informes Fundació Catalunya Europa*, 03/14.
- Reig, P. (2014): “Cadena alimentaria: Situación, sostenibilidad y retos”. Jornada Asucova.
- Ward, J.L. (1998). “The especial role of strategic planning for family business”, *Family Business Review*, 1(2), pp. 105-117.

XXVIII Jornades Universitat-Empresa: Millorant el finançament en empreses familiars i cooperatives (30 de novembre de 2016)

9.50-10.00 h - Acreditació i recollida de documentació.

10.00-10.30 h - Inauguració de les Jornades:

- Sr. Joan Buchaca Arfelis, Director del Patronat de Promoció Econòmica.
- Sr. Tito Tarragona, Vicepresident Associació Empresa Familiar de Lleida.
- Sra. M^a José Puyalto, Decana Facultat de Dret, Economia I Turisme.
- Sr. José L. Gallizo, Director Catedra d'Empresa Familiar.

10.30-11.30 h - Cas Ilerna; Nous negocis dins el món de les Empreses Familiars. Sr. Jordi Giné Llorens, CEO ILERNA Online.

11.30-12.00 h - Coffee-Break.

12.00-13.45 h - Diàlegs sobre Empresa Familiar, Cooperativisme i el sector de la Distribució:

- Sr. Óscar Hernández Prado, Director de Relaciones con la sociedad y Medio Ambiente de Leche Pascual y President d'Asozumos.
- Sr. Doménech Vila, Cap de la Unitat de Desenvolupament Rural de la Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya, FCAC.
- Ignacio García Magarzo, Director General de ASEDAS (Asociación Española de Autoservicios y Supermercados).
- Modera: Dra. Yolanda Montegut, Vicedecana de la Facultat de Dret, Economia i Turisme.

16.15-17.30 h - El finançament de les Empreses Familiars a debat.

- Sr. Emilio Castan, Director Empresas CaixaBank.
- Sr. Xavier Zubiaur Martínez, Director Financer de SUPSA SUPERMERCATS PUJOL, S.L.
- Sr. Joan Esquerda Baiget, Director Financer de RODI MOTOR SERVICES i NEX Tyres.
- Sr. Albert Catalan, Director Financer de UNIPREUS.
- Modera Dr. Gallizo. Director de la Càtedra d'Empresa Familiar.

17.30-18.30 h - Responsabilitat Social Corporativa, Crowdfunding i Empresa Familiar. La Fundació Vicente Ferrer i les Empreses Familiars.

- Sr. David Camps i Russinés, Director de Fundraising i Marketing de la Fundació Vicente Ferrer.
- Sra. Maria José Gassó, Directora de GAES Solidaria.
- Presenta Sr. Manel Plana, Professor Associat de la UdL.

18.30 h - Clausura de la Jornada

XXVIII Jornades Universitat-Empresa. “Millorant el finançament en Empreses Familiars y Cooperatives”

[LLEIDA] El passat 30 de novembre de 2016 va tenir lloc a l'Auditori de l'Edifici de Cultures Transfrontereres de la Universitat de Lleida la 28a edició de les Jornades Universitat-Empresa, que enguany versaven sobre **la millora del finançament d'empreses familiars i cooperatives**, organitzades per la Càtedra d'Empresa Familiar amb el suport de Banc Santander i el Patronat de Promoció Econòmica de la Diputació de Lleida.

En la inauguració de les Jornades van participar per part del Patronat de Promoció Econòmica, el seu director Joan Buchaca Arfelis en nom del organisme autònom de la Diputació de Lleida que te com a principals objectius contribuir al desenvolupament socioeconòmic de les comarques de Lleida i promoure l'emprenedoria al territori. Per part de l'Associació de l'Empresa Familiar el seu vicepresident, Tito Tarragona de Transports Tarragona; per part de la Facultat de Dret i Economia, la seva Degana, M^a José Puyalto i el director de la Càtedra de l'Empresa Familiar de la UdL, José L. Gallizo.

La primera ponència va estar dedicada als nous negocis dins el món de les empreses familiars. Aquí el Sr. Jordi Giné Llorens, CEO d'ILERNA Online, va ressaltar la importància de la col·laboració entre empreses per poder competir. També va fer èmfasi en l'espectacular creixement de l'educació online per adaptar-se a les necessitats d'un món en constant canvi com l'actual, i a una forma de finançament particular basada en el bootstrapping com a alternativa a la dificultat d'accés al finançament extern de les empreses familiars.

La taula rodona sobre diàlegs sobre empresa familiar, cooperativisme i sector de la distribució, va tenir representació dels productors del sector primari, de la indústria i de la distribució comercial, amb un debat molt animat i clarificador sobre la polèmica de creació de valor i formació de preus, moderat per la professora del departament d'AEGERN Yolanda Montagut.

El primer a intervenir va ser Óscar Hernández, director de relacions amb la societat i medi ambient de Leche Pascual, que va assenyalar que bona part de l'èxit empresarial es trobava en cuidar les relacions de l'empresa amb l'entorn i amb els seus proveïdors per aconseguir així un producte de qualitat. En aquest sentit, el responsable de desenvolupament rural de la Federació de Cooperatives de Catalunya (FCAC), va deixar clara la importància d'un desenvolupament rural que suposi una major prosperitat en el sector agrari en el sentit d'una comercialització més propera i d'una prioritització de la ocupació local. Per la seva banda, Ignacio García Magarzo, Director General de ASEDAS (Associació Espanyola de Autoserveis i Supermercats), va insistir en l'alt grau de competitivitat en els diferents nivells de la cadena agroalimentària i en la necessitat d'una cadena de valor compartda en què el consumidor sigui l'element clau.

Ja a la tarda, es va desenvolupar la taula rodona sobre finançament de les empreses familiars moderada per José L. Gallizo, director de la Càtedra d'Empresa Familiar. Hi va haver un interessant debat posant el punt de vista de la banca davant de les empreses familiars. Els directors financers de tres empreses familiars lleidatanes van exposar les diferents formes de finançament que normalment tenen al seu abast i per altra banda, el

director d'empreses de CaixaBank va assenyalar les oportunitats de finançament que ofereix la banca a hores d'ara. Per part de les empreses, Albert Catalan, Director Financer d'UNIPREUS, va assegurar que diversificar les fonts de finançament és molt bona opció per reduir la dependència de la banca. Altres com Xavier Zubiaur, Director Financer de SUPSA SUPERMERCATS PUJOL S.L, com a empresa familiar que porta a gala la seva condició de ser-ho, es decanten per l'autofinançament, retenint els beneficis a l'empresa per no dependre en excés de les entitats financeres. Finalment, Joan esquerda Baiget, director financer de RODI MOTOR SERVICES i NEX Tyres, va convidar els estudiants a la reflexió, remarcant amb especial atenció la importància d'utilitzar els instruments facilitats per les entitats financeres de forma correcta, tant en el llarg com en el curt termini. Així mateix, va deixar clar que per accedir al finançament bancari és necessari que les empreses siguin solvents i rendibles per poder tornar el deute amb total garantia i seguir endavant amb el seu procés de creixement.

Les jornades van concloure amb la intervenció del Sr. David Camps, Director de Fundraising i Marketing de la Fundació Vicente Ferrer, i la Sra. Maria José Gassó, directora de GAES Solidària, moderats pel professor associat del departament d'AEGERN Manel Plana, emmarcant les empreses familiars dins d'un context de responsabilitat social corporativa. Tots dos treballen en comú en un projecte solidari que travessa fronteres per oferir audiòfons i un procés complet d'aprenentatge de la parla a nens amb problemes greus d'oïda a l'Índia. Un autèntic exemple de col·laboració entre empresa familiar i una organització ONG, que posa de manifest la major sensibilitat de les empreses familiars per la responsabilitat social.

Lleida, 30 de novembre de 2016

Mireia Sopena Canosa
Becària del MECD

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

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

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

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

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

Enviament d'articles. S'ha de realitzar per correu electrònic a gallizo@aegern.udl.cat

