



**Número 22, any 2016**

**Noves tendències en la direcció  
de l'empresa familiar**



**RCD**

Revista de  
Comptabilitat i  
Direcció

Número 22, any 2016

# Noves tendències en la direcció de l'empresa familiar



Universitat de Lleida  
Facultat de Dret i Economia



Associació  
Catalana  
de l'Empresa  
Familiar



CÀTEDRA D'EMPRESA FAMILIAR  
de la Universitat de Lleida

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció

EC  
Economistas   
**Contables**  
Consejo General de Economistas

**upf.**

Universitat  
Pompeu Fabra  
Barcelona

barcelona  
school of  
management

Tots els drets reservats. Qualsevol forma de reproducció, distribució, comunicació pública o transformació d'aquesta obra només pot ser realitzada amb l'autorització dels seus titulars, llevat de l'excepció prevista per la llei. Dirigeixi's a CEDRO (Centro Español de Derechos Repográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necessita fotocopiar o escanejar fragments d'aquesta obra.

L'ACCID agraeix la col·laboració d'Eusebi Carnicero en la traducció al català d'aquest monogràfic.

© ACCID, 2016  
ISSN: 1887-570-X  
ISBN: 978-84-16583-51-5  
Dipòsit legal: B-10.078-2016  
Disseny coberta: Gráficas Rey  
Maquetació: Gráficas Rey  
Imprès per: Gráficas Rey  
Imprès a Espanya – *Printed in Spain*

## Índex

Presentació	
José L. Gallizo .....	7
Pròleg	
Vicenç Bosch.....	11

### PRIMERA PART

#### Articles

Empresa familiar: descoberta i explotació d'oportunitats d'emprenedoria	
Ramon Saladrígues Solé .....	15
Accions sense vot en l'empresa familiar	
Laura Balagué López .....	29
El pacte successori d'atribució particular: un mecanisme eficaç de transmissió de l'empresa familiar	
Paloma de Barrón Arniches i Roser Pla Mateu.....	43
Tensions en l'empresa familiar pel repartiment del valor afegit	
José Luis Gallizo Larraz .....	81
Anàlisi de la situació financera i la rendibilitat de l'empresa familiar lleidatana	
Laura Sánchez Pulido i Anna Vendrell Vilanova .....	103
Variables que determinen l'endeutament de les empreses familiars	
Robert Vega Mateu.....	127
Tenen preferència per l'autofinançament les empreses familiars a Catalunya?	
Núria Vázquez Talavera.....	149
L'Empresa familiar i el comerç exterior. Tendències de l'empresa familiar lleidatana	
Jordi Moreno Gené .....	177
L'empresa familiar turística a Lleida. Situació i trets diferencials en un context de crisi econòmica	
Jordi Moreno Gené i Laura Sánchez Pulido .....	195

## SEGONA PART

## Casos pràctics

L'usdefruit a les empreses familiars. Cas Rosa Clarà	
Ramon Gené Capdevila .....	227
La successió en una empresa familiar: Pastelería Dueso, SA	
María Dueso Camacho.....	243
De l'empresari individual a l'empresari social: les societats com a eina que facilita la transició intergeneracional en l'empresa familiar	
María José Puyalto Franco.....	267
Liquats Vegetals S.A.: el perquè del seu creixement	
Núria Arimany, Anna Sabata, Xavier Ferràs i Petra Nylund.....	287

## Presentació

La recerca sobre l'empresa familiar (EF) ha experimentat en els últims anys un increment tal que avui es considera un camp intel·lectual independent. Els treballs s'han plasmat en publicacions, en revistes especialitzades i en unes altres que desenvolupen interpretacions per explicar els fenòmens d'un grup d'empreses que representen la gran majoria en el conjunt de l'economia.

Molta gent sap que les empreses familiars tenen característiques que les diferencien clarament d'un altre tipus d'empreses. Si n'haguéssim de destacar una seria la de la preferència pel control del negoci, la qual cosa suposa fer el possible per no cedir la presa de decisions a accionistes externs. Aquest fet restringeix l'entrada de capital i les possibilitats de creixement. Sens dubte és una restricció important per a l'expansió de la EF, que en situacions de crisi, fins i tot podria posar-ne en perill la continuïtat. Però no tot és negatiu per a l'empresa familiar, en l'altre costat de la balança se situa el compromís dels membres de la família cap a l'empresa i el seu coneixement dels negocis. Al final, aquest component intangible pot ser l'element diferenciador que determini si una firma és o no rendible.

L'empresari familiar es mou en la proximitat amb els treballadors, cosa que porta amb si un millor tracte personal i el compromís dels seus integrants amb l'esdevenir de l'empresa. Unit a això, els propietaris familiars es preocupen més per la seva reputació quant a responsabilitat social que els directius d'empreses no familiars i aquesta preocupació els porta a evitar acomiadaments nombrosos. Això, que ho sabem des de fa temps, ho acabem de comprovar per a Espanya a través de l'Estudi *L'Empresa Familiar a Espanya (2015)*, elaborat per l'Institut de l'Empresa Familiar i la seva Xarxa de Càtedres, on s'afirma el següent:

*La crisi econòmica aporta una nova evidència sobre el compromís dels empresaris familiars amb l'ocupació. L'empresa familiar espanyola ha mantingut durant la crisi el seu compromís amb l'ocupació, malgrat la caiguda dels ingressos i encara que això hagi suposat en molts casos una retallada de la seva rendibilitat i la seva productivitat.*

Potser sigui aquesta bona convivència amb els treballadors el motiu que més influeix perquè les empreses familiars posseeixin major antiguitat relativa, és a dir una longevitat especialment alta molt per sobre de l'antiguitat mitjana de les empreses espanyoles.

S'han obtingut dades que indiquen que el 89% de les empreses privades espanyoles són de caràcter familiar, la qual cosa suposa un total d'una mica més d'un milió de companyies i que el seu pes en l'activitat econòmica equival al 57% del Valor Afegit Brut del sector privat, a més de generar el 67% de l'ocupació del sector privat (IEF, 2015). Xifres tan importants expliquen l'interès d'estudiar el comportament de les EF i l'impacte en el seu entorn geogràfic més proper.

La Càtedra d'EF de la Universitat de Lleida ha treballat des del primer moment en aquesta línia, creada el 2011 amb l'objectiu de fomentar la docència i la recerca per un millor coneixement de l'empresa familiar entre docents i estudiants, i aquest volum de la Revista de Comptabilitat i Direcció editada per ACCID n'és una bona prova. Agrupa una selecció de 12 articles els autors dels quals són professors de la Càtedra, fruit de treballs de recerca, que han estat discutits en reunions i congressos especialitzats, així com de treballs fi de grau, o treballs fi de màster que els estudiants han elaborat i defensat abans de concloure els seus estudis.

El nombre comença amb l'article signat per Ramon Saladrigues, professor titular d'economia financera i comptabilitat i a més, director de la Càtedra d'Emprenedoria de la Universitat de Lleida, analitzant els punts que hi ha en comú entre el coneixement existent d'empresa familiar i l'emprenedoria, oferint-nos les claus bibliogràfiques per al seu desenvolupament.

Seguidament, Laura Balagué, graduada en Dret per la Universitat de Lleida, realitza un estudi sobre accions sense vot en l'empresa familiar. En aquest treball s'observa que les accions sense vot poden resultar molt útils en la nostra economia amb abundància de petites i mitjanes empreses de caràcter familiar, necessitades de liquiditat, amb restriccions en el sector financer i tenint en compte l'actual context de crisi financera en el qual ens trobem. L'emissió d'accions sense vot, pot suposar una interessant font de recursos propis sense que per això la família hagi de perdre el control decisor en el consell d'administració de l'empresa.

La professora de Dret Civil en el departament de Dret Privat, Paloma Barrón Arniches i Roser Pla Mateu, de la Universitat de Lleida, tracten un problema de successió del negoci familiar. El cas crida l'atenció sobre alguns costums arrelats entre les famílies a Catalunya de testar a favor del fill primogènit i dels problemes que posteriorment pot implicar aquesta decisió quan el negoci familiar es va desenvolupant.



José Luis Gallizo, director de la Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL i editor d'aquest volum, presenta un estudi en el qual analitza la particular distribució de rendes observada en les empreses familiars en contraposició a les realitzades en les empreses no familiars. Les seves conclusions determinen la manera en què les primeres anteposen la preferència per preservar la seva riquesa emocional a factors com la rendibilitat o la cotització de les seves accions, a canvi de mantenir el control.

Les professores del Departament d'AEGERN de la Universitat de Lleida, Anna Vendrell i Laura Sánchez, realitzen un estudi amb dades de balanços i resultats d'empreses familiars obtinguts de la base de dades SABI on aconseguixen extreure una radiografia fidedigna de l'estructura econòmica i financera que tenen les empreses familiars de Lleida.

Robert Vega, titulat del Màster de Comptabilitat i Auditoria de la UdL, analitza quines són les variables que determinen l'endeutament de les empreses familiars. Per a això, ha quantificat la relació que existeix entre el nivell d'endeutament de les empreses i altres variables com la rendibilitat econòmica, el cost del deute o el volum de negoci de l'empresa.

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

El professor Jordi Moreno, del Departament d'AEGERN, realitza una anàlisi sobre la internacionalització de l'empresa familiar a Lleida, mostrant-ne les característiques i comparant-la amb la duta a terme per les empreses no familiars. Els professors del Departament d'AEGERN de la UdL, Jordi Moreno i Laura Sánchez, realitzen un estudi pràctic, amb dades de balanços i comptes de resultats d'empreses familiars relatius al sector turístic de la província de Lleida. L'interès de l'estudi està a localitzar, presentar i analitzar les diferències existents entre empreses familiars i no familiars, tant pel que fa a la seva implantació i característiques com al seu funcionament i organització des de la perspectiva d'empresa familiar.

L'aportació de Ramon Gené Capdevila, advocat i postgrau en Comptabilitat i Fiscalitat de la UdL desenvolupa un cas pràctic basat en l'empresa familiar

Rosa Clarà. Sobre les vicissituds esdevingudes en aquest cas real tracta els avantatges i conflictes de caràcter econòmic que es deriven de l'usdefruit d'accions. En la seva resolució sorgeixen moltes qüestions a les quals s'intenta donar resposta: què ocorre quan existint beneficis hi ha absència de repartiment de dividends? Té dret l'usufructuari a exigir-ne el repartiment? És un tema que ha saltat a l'actualitat de la premsa diària motivat per la reclamació de dividends d'un soci d'una coneguda firma, la sentència de la qual ha estat poc menys que sorprenent. També a l'apartat de casos pràctics, María Dueso, graduada en ADE per la Universitat de Lleida, ens mostra un cas real sobre com afronta el procés de successió una empresa familiar de llarga tradició, alhora que proporciona avisos i recomanacions per garantir la continuïtat de qualsevol empresa familiar.

El número es tanca amb l'aportació de la professora agregada de Dret Mercantil de la Universitat de Lleida i degana de la Facultat, María José Puyalto Franco. El seu article defensa que la millor forma de transmetre el patrimoni de l'empresa familiar als hereus és mitjançant la constitució d'una societat mercantil. En aquests casos el fundador té la possibilitat de distribuir la propietat de l'empresa entre els seus hereus d'acord als percentatges que estimi convenient mitjançant el lliurament d'accions, aborda el problema de la successió ressaltant els avantatges que comporta el canvi d'empresari individual a societat, entre altres raons perquè amb això s'aconsegueix limitar la responsabilitat del negoci sense que els seus riscos afectin el patrimoni familiar.

Per concloure, ens queda destacar l'encert de l'ACCID per haver dedicat un número de la seva revista al tema d'empresa familiar i haver-hi acollit alguns dels treballs que en la Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida es realitzen de manera continuada i unir aquest volum a la vintena de monogràfics de la col·lecció de la Revista de Comptabilitat i Direcció editats fins al moment amb un notable èxit.

Finalment, volem agrair a la Facultat de Dret i Economia de la UdL la col·laboració en l'edició d'aquest volum, així com mostrar la nostra gratitud a la Diputació de Lleida (Patronat de Promoció Econòmica) pel patrocini de la Càtedra des del moment de la seva creació, juntament amb l'Associació de l'Empresa Familiar de Lleida, tots dos amb una decidida voluntat de portar endavant un projecte que recolza l'empresa familiar en el seu entorn més proper i que resulta d'indubtable interès per al món local, els municipis i les comarques de Lleida.

**José L. Gallizo,**

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

## Pròleg

És per l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar una satisfacció fer el pròleg d'aquesta monografia de la Revista de Comptabilitat i Direcció sobre *Noves tendències en la Direcció de l'Empresa Familiar*, fruit de la col·laboració entre la Càtedra de l'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida i ACCID.

Els treballs publicats en aquesta monografia, complementen l'estudi *La Empresa Familiar en España 2015* elaborat per l'Institut de l'Empresa Familiar i la seva Xarxa de Càtedres.

Cada vegada més, trobem publicacions sobre l'empresa familiar que reflecteixen la situació i evolució d'aquesta tipologia d'empreses, bàsica per la creació, creixement i estabilitat del nostre país, ja que representen al voltant del 90% del total de les empreses privades.

Des de l'any 2011, la Càtedra de l'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida publica treballs de recerca dels seus docents i també dels estudiants del Màster.

Voldríem ressaltar aquesta tasca de difusió del coneixement als sectors empresarials en la línia d'una millor col·laboració entre Universitat i Empresa. En aquest sentit, la tasca realitzada, i que de ben segur continuarà l'equip dirigit pel professor José Luís Gallizo, és encomiable i cal posar-lo de manifest. L'Associació Catalana de l'Empresa Familiar així com l'Associació Lleidatana d'Empresa Familiar gaudeixen de l'anàlisi i recomanacions que han d'afavorir i millorar la tasca de les famílies empresàries del nostre país.

Els nostres més sincers agraïments per la feina ben feta i els emplacem a poder llegir nous treballs de recerca properament.

**Vicenç Bosch,**

*Director de l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar*