



CAMBRA
DE COMERÇ
INDÚSTRIA I SERVEIS
D'ANDORRA

L'EMPRESA FAMILIAR ANDORRANA – ANY 2016

Comentaris i gràfics

Introducció

Tal com passa en la majoria de països del nostre entorn, les empreses familiars són un element bàsic del teixit empresarial, per la seva gran representativitat i també pel paper actiu i de gran rellevància que tenen en el desenvolupament econòmic, com a pilars fonamentals de creació de riquesa i d'ocupació.

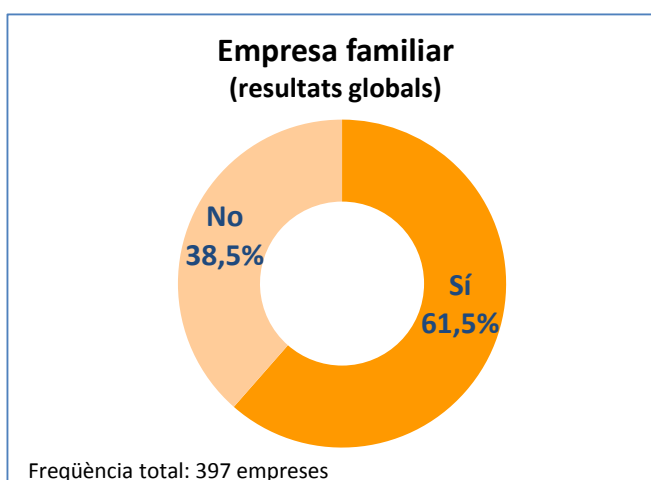
Les empreses familiars prenen, com qualsevol altra empresa, decisions de negoci i d'inversió (com el creixement, la internacionalització, la innovació, etc.), però, pel seu caràcter singular, també han d'assumir reptes propis derivats de la interrelació entre la propietat de l'empresa i les relacions entre els membres de la família, com ara garantir el relleu generacional i planificar la successió, la formació i promoció dels familiars, la protecció del patrimoni, etc.

La importància que l'empresa familiar ha tingut en el passat i continua tenint avui com a motor del progrés econòmic d'Andorra és molt destacable. Conscient d'aquest fet, la Cambra ha elaborat aquesta enquesta amb l'objectiu de tenir informació de primera mà sobre la situació de les empreses familiars andorranes i conèixer-ne millor la realitat.

En termes generals, s'entén per *empresa familiar* aquella en què es compleixen els requisits següents:

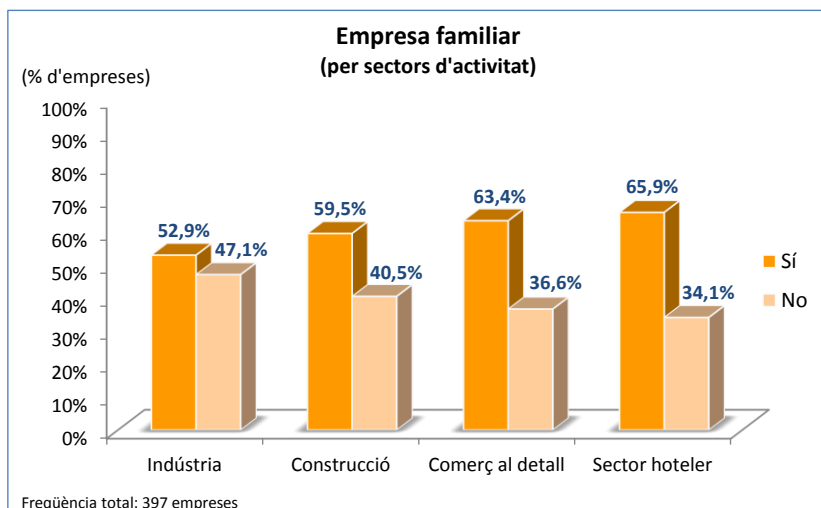
1. La majoria dels vots, directament o indirectament, són propietat de la persona o les persones de la família que van fundar o adquirir l'empresa, o dels seus cònjuges, pares, fills o hereus directes dels fills, que, per tant, tenen el control de l'empresa.
2. Almenys un representant de la família participa en la gestió o el govern de l'empresa.
3. Hi ha el desig de continuïtat de l'empresa a través de les generacions següents.

1. La seva empresa és una empresa familiar?



Els resultats de l'enquesta realitzada per la Cambra confirmen que les empreses familiars són la base del sistema econòmic productiu andorrà: **prop del 62% del total d'empreses enquestades es consideren empreses familiars.** Tanmateix, en la realitat, possiblement aquest percentatge és força més elevat, ja que algunes empreses, fonamentalment microempreses i empreses de primera generació, no tenen consciència de la seva condició d'empresa familiar.

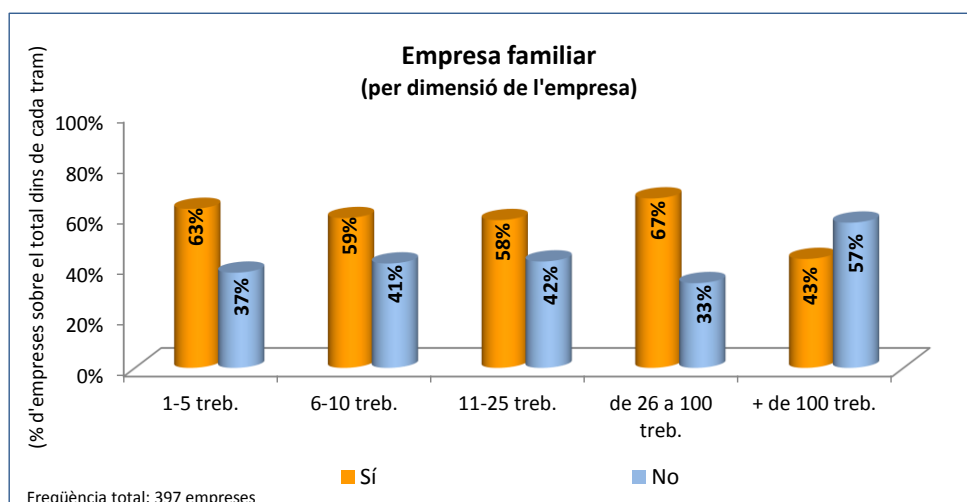
La proporció d'empreses familiars varia segons el sector productiu; tanmateix, aquesta forma organitzativa constitueix la figura empresarial dominant en tots els sectors d'activitat analitzats.



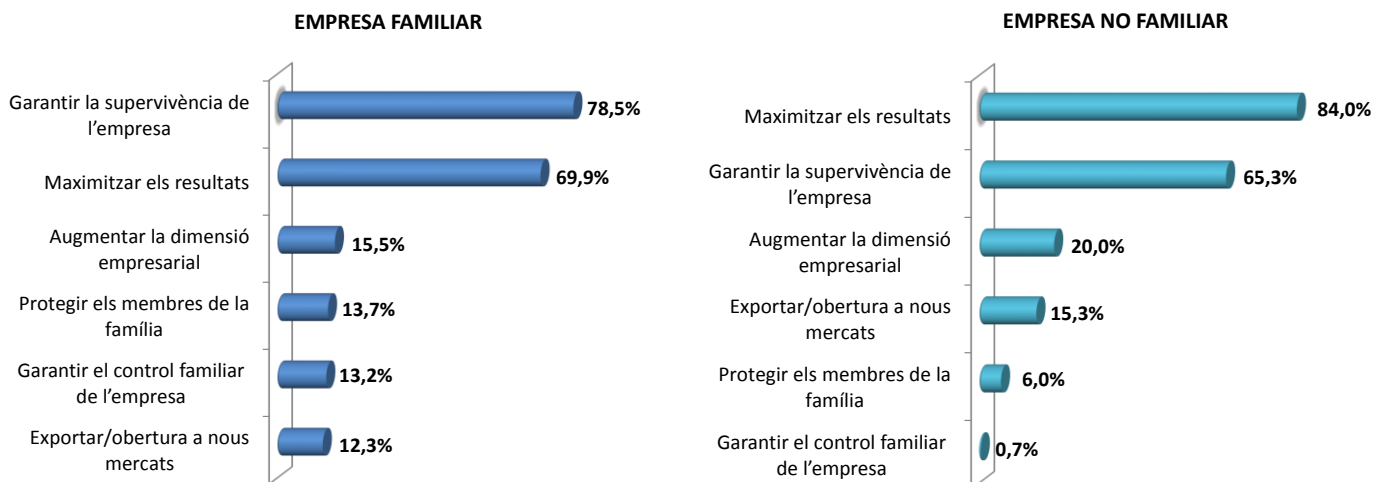
L'hoteleria i el comerç minorista són els sectors amb un nombre superior d'empreses de caràcter familiar. En concret, el sector de **l'hoteleria** concentra el percentatge més elevat d'aquest tipus d'empreses (el 65,9%), seguit del **comerç al detall** (el 63,4%).

En el cas de **la construcció**, la presència d'empreses familiars gairebé arriba al 60%. En canvi, **la indústria** és el sector que agrupa menys empreses familiars, amb un percentatge del 52,9%.

L'anàlisi detallada segons la dimensió de les empreses indica que **la proporció d'empreses familiars és més elevada entre les empreses petites i mitjanes que no pas entre les de dimensions més grans**. Així, el 63% de les microempreses (fins a 5 treballadors) s'autoanomenen empreses familiars; aquest percentatge arriba gairebé al 60% en les empreses que tenen entre 6 i 25 treballadors, i s'eleva al 67% del total entre les empreses que ocupen de 26 a 100 treballadors. En canvi, entre les empreses de més de 100 treballadors la proporció de negocis familiars disminueix fins al 43%.



2. Quins objectius considera prioritari per a la seva empresa?



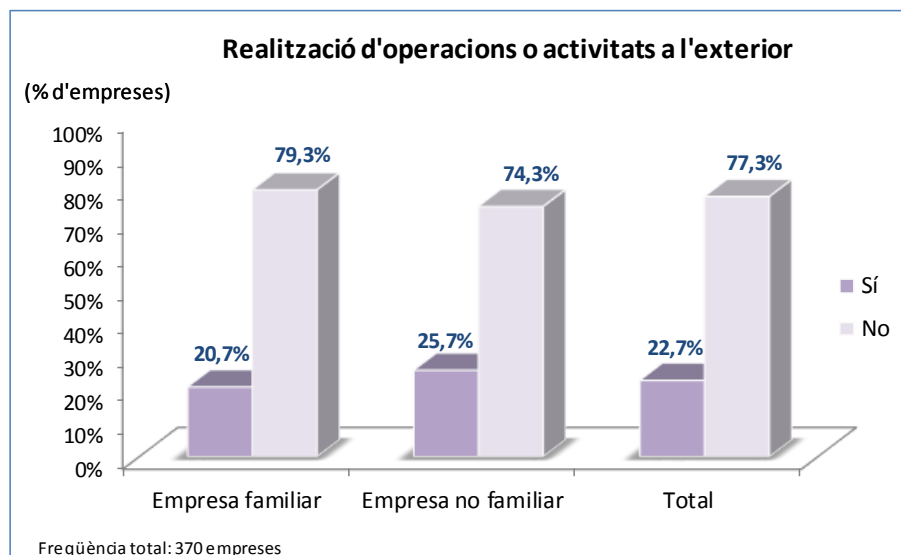
La principal prioritat de les **empreses familiars** és *garantir la supervivència de l'empresa* (esmentada pel 78,5% del total de negocis familiars) i, en segon lloc, *maximitzar els resultats*, un objectiu que ha estat assenyalat per gairebé 7 de cada 10 empreses. Pel que fa a la resta de prioritats, un 15,5% de les empreses familiars tenen com a objectiu *augmentar la dimensió empresarial*, mentre que només el 12,3% tenen en perspectiva *l'obertura a nous mercats* com a instrument d'expansió i de creixement. D'altra banda, com és lògic, les empreses familiars mostren una preocupació més gran per *protegir la família* i per *garantir el control familiar de l'empresa* (vora del 13% d'aquestes empreses han indicat aquestes prioritats).

En el cas de les **empreses no familiars**, la principal prioritat és *maximitzar els resultats*, un objectiu citat pel 84% dels enquestats, davant de *garantir la supervivència de l'empresa*, assenyalat pel 65,3% del total d'empreses no familiars. Les empreses no familiars són les que mostren una voluntat més gran de *créixer i d'expandir-se internacionalment*, dos objectius assenyalats pel 20% i el 15,3% de les empreses, respectivament.

3. La seva empresa duu a terme operacions/activitats a l'exterior?

Les empreses andorranes mostren, en termes globals, un grau d'internacionalització força baix. En concret, tan sols el 23% del total d'empreses han indicat operar fora de l'àmbit nacional. I **gairebé 8 de cada 10 empreses no han realitzat cap tipus d'activitat orientada al mercat exterior**.

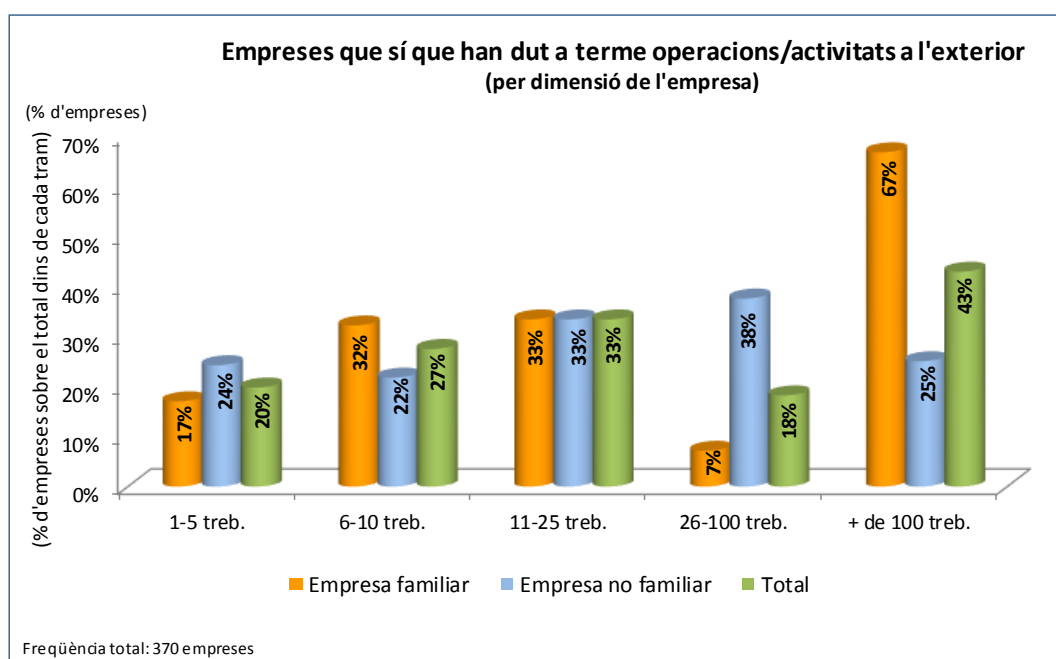
Les empreses familiars tenen menys presència a l'exterior i mostren una propensió menor a la internacionalització com a instrument d'expansió i creixement.



Els resultats detallats per tipus d'empresa indiquen que **les empreses no familiars es mostren més obertes als mercats exteriors**, amb un 25,7% d'empreses que han indicat que duen a terme activitats fora de les nostres fronteres. En el cas concret de les empreses catalogades com a familiars aquest percentatge disminueix fins al 20,7%, tot i que, com veurem quan segmentem segons dimensió de les empreses, ens trobem amb resultats ben diferents.

Les causes d'aquesta predisposició menor de l'empresa familiar a iniciar un procés d'internacionalització podrien estar vinculades als motius culturals que defineixen aquest tipus d'empresa: més resistència als canvis per part dels propietaris familiars, més aversió al risc, o menys predisposició a l'endeutament necessari per assolir nous projectes, entre altres.

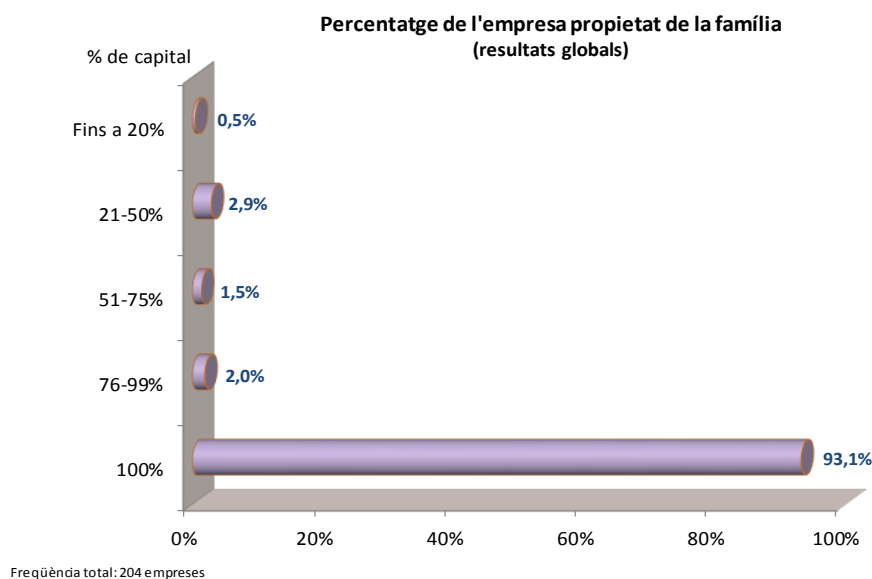
Per dimensió de les empreses, en termes globals, les empreses més grans, amb més recursos, són les que mostren una vocació més gran d'expandir-se internacionalment.



En conjunt, el 43% del total de les empreses (familiars i no familiars) de més de 100 treballadors han manifestat que duen a terme activitats a escala internacional, mentre que en les empreses de menys de 5 empleats aquest percentatge és tan sols del 20%.

Si ens centrem només en les empreses familiars, les empreses més grans opten de forma majoritària per la internacionalització com a via de creixement de l'empresa: un 67% de les empreses familiars de més de 100 empleats ha adoptat aquesta estratègia d'expansió. En canvi, pel que fa a les microempreses, només el 17% de les empreses familiars han indicat que han fet operacions o activitats a l'exterior.

4. Quina proporció de la seva empresa és de propietat familiar?



La participació de les famílies en el capital de l'empresa és molt dominant. El 93,1% de les empreses familiars estan controlades en un 100% per la família propietària, i només un reduït nombre d'empreses que es consideren familiars, el 6,9% del total, tenen la propietat compartida amb altres accionistes o socis que no són de la família.

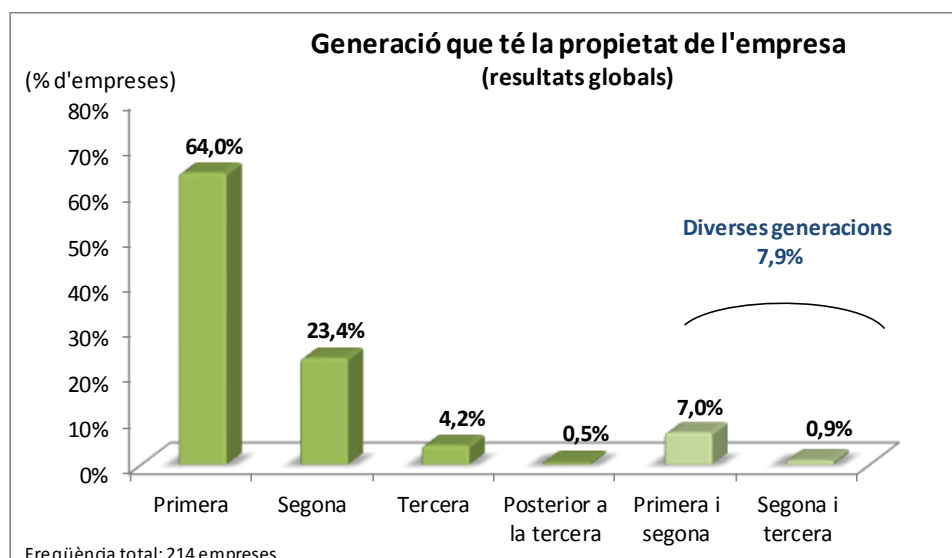
En el mateix sentit, tan sols en el cas del 3,4% de les empreses, la família és propietària del 50% o menys del capital de l'empresa.

5. Quina generació té actualment la propietat de l'empresa? I quina generació dirigeix actualment l'empresa?

Una gran proporció d'empreses familiars andorranes són majoritàriament empreses joves, que es troben en primera generació, en què el fundador és el principal propietari i gestor de l'empresa.

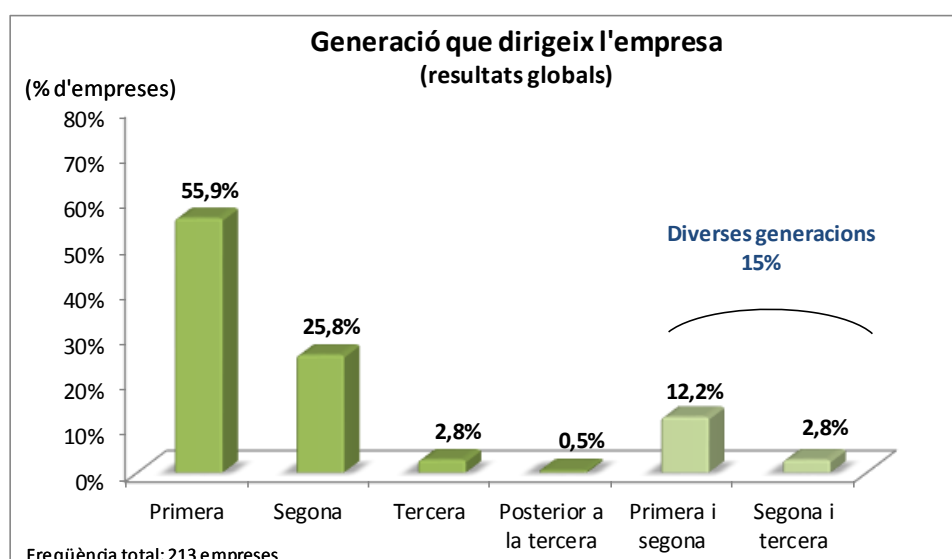
Tenint en compte que la permanència en el temps de les empreses familiars és un dels reptes més importants que han d'assumir en termes generacionals, una gran part de les empreses andorranes

es troben en un moment crític de relleu generacional, per sobreviure com a empresa familiar en el moment de la transmissió de la propietat i direcció a la segona generació.



D'acord amb els resultats de l'enquesta, **en el 64% de les empreses familiars la propietat de l'empresa segueix en mans del fundador**, mentre que **només el 23,4% de les empreses familiars han transferit la propietat a la segona generació**.

D'altra banda, **són molt poques les empreses que han superat la barrera de la segona generació**: només el 4,2% de les empreses estan controlades únicament per la tercera generació i el 0,5% per la quarta generació. Finalment, en el 8% restant de les empreses la propietat està compartida entre dues generacions, principalment entre la primera i la segona.

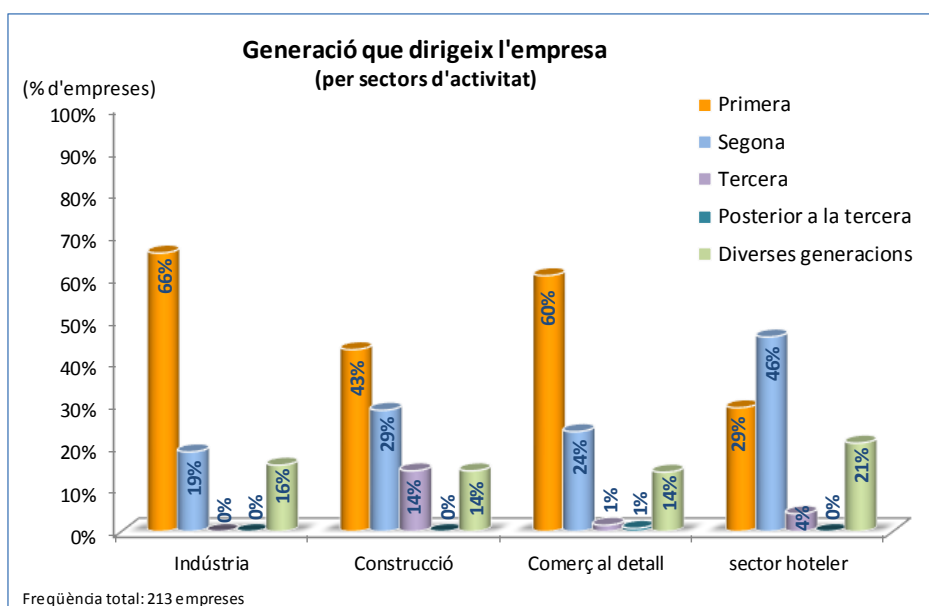
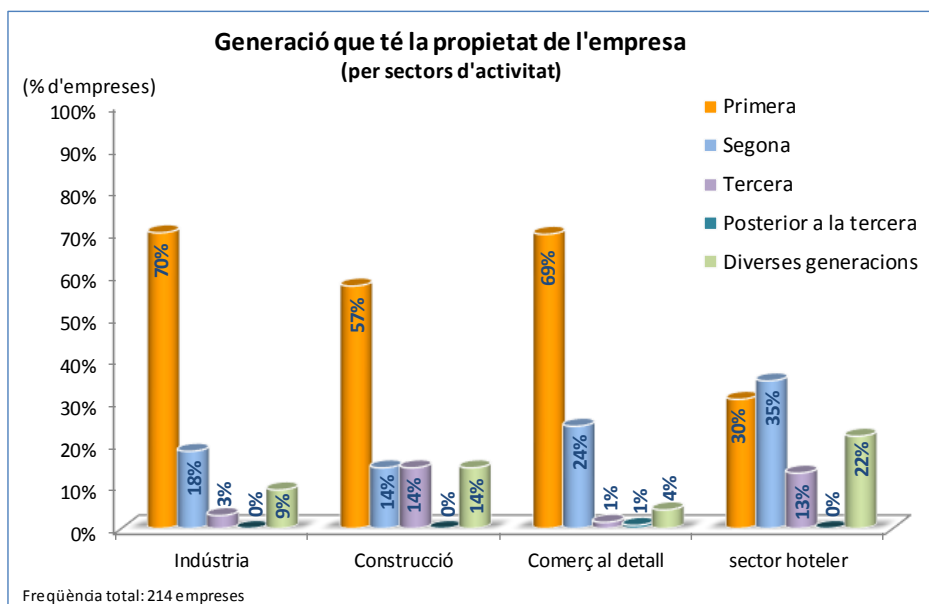


Si ens centrem en l'àmbit de la direcció, els resultats són força semblants. Actualment el 55,9% de les empreses segueixen estant dirigides pels fundadors i només el 25,8% han fet el canvi de direcció a la segona generació. D'altra banda, un nombre molt reduït d'empreses (el

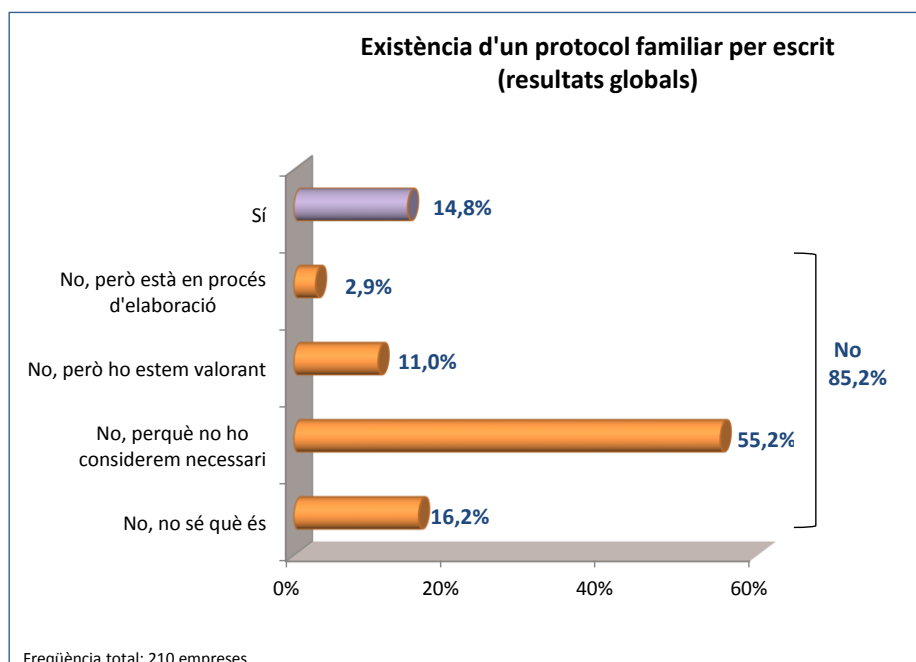
3,3%) estan dirigides per familiars de tercera o quarta generació. També és rellevant el fet que el 15% de les empreses són gestionades de manera conjunta entre dues generacions, una pràctica que assegura la transmissió de coneixements i experiència en la gestió de l'empresa entre generacions diferents.

Per sectors d'activitat, en la **indústria** i en el **comerç minorista** és on es concentra el nombre més gran d'empreses familiars sota la propietat i la direcció del fundador de l'empresa. En canvi, l'**hoteleria** és el sector on les empreses familiars han dut a terme amb més freqüència el relleu generacional de la primera a la segona generació. L'hoteleria també és el sector on hi ha un nombre més gran d'empreses en què treballen juntes dues generacions de la família propietària.

Finalment, la **construcció** agrupa la proporció més elevada d'empreses que han arribat a la tercera generació (el 14% del total d'empreses familiars del sector).



6. Protocol familiar per escrit



El protocol familiar és un instrument clau per regular les relacions econòmiques i professionals entre la família i l'empresa, que té l'objectiu de facilitar la presa de decisions i assegurar la continuïtat i la viabilitat de l'empresa al llarg de les generacions.

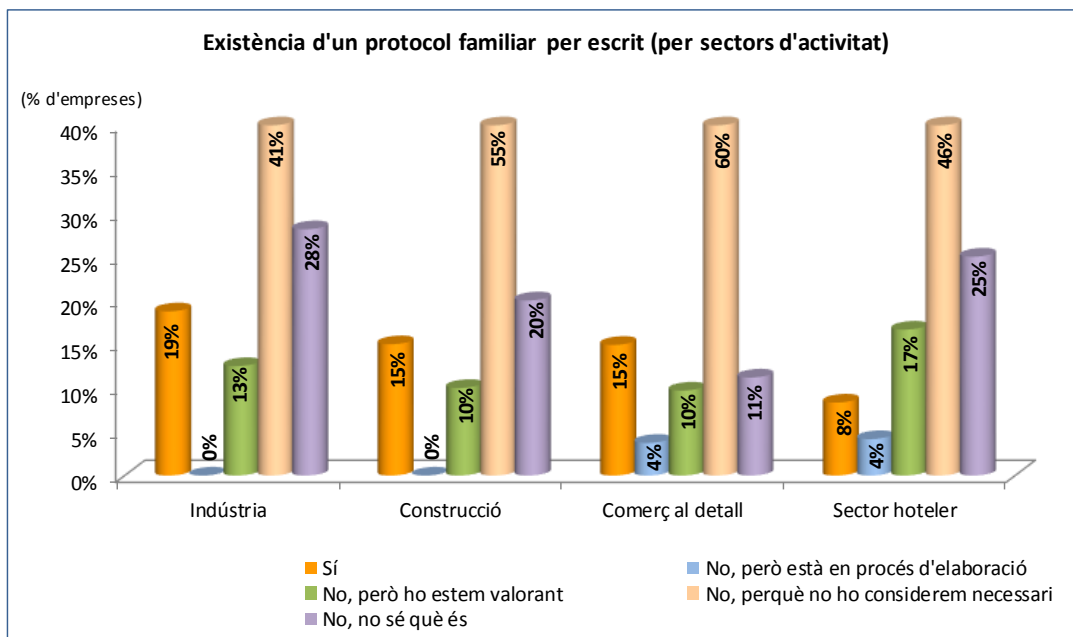
Tot i la importància de disposar d'un protocol familiar, **tan sols el 14,8% de les empreses han formulat i implantat un protocol familiar en el si de l'empresa.** Així doncs, **actualment encara hi ha un percentatge molt elevat d'empreses sense protocol (el 85,2%).**

Cal assenyalar que **el 16,2% d'empreses enquestades han indicat que no saben què és el protocol familiar,** la qual cosa evidencia el desconeixement que tenen encara molts empresaris sobre els instruments que poden garantir el bon funcionament futur del seu negoci.

D'altra banda, **més de la meitat de les empreses familiars andorranes, el 55,2% del total, afirmen que no disposen d'un protocol ja que no el consideren necessari, i l'11% estan valorant la possibilitat d'elaborar-ne un.**

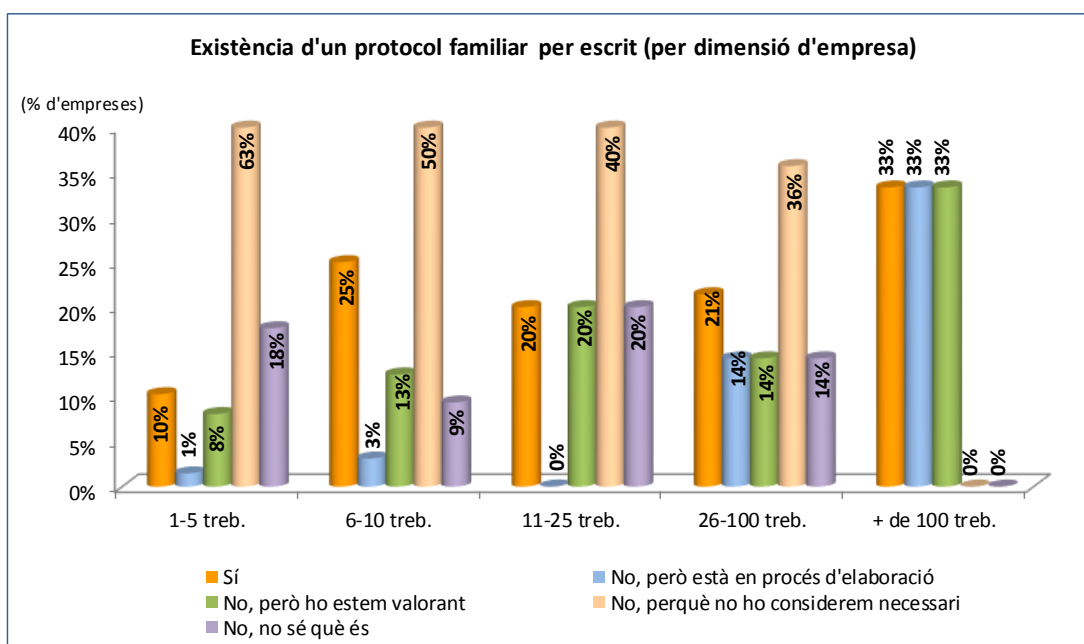
Per sectors d'activitats, en la indústria la proporció d'empreses que disposen d'un protocol familiar és lleugerament superior al de la resta de sectors (el 19%). En **l'hoteleria**, en canvi, és on hi ha un nombre menor d'empreses amb protocol familiar, el 8% del total. En **la construcció** i en **el comerç minorista**, aquest percentatge arriba al 15% del total.

D'altra banda, les empreses de **la indústria** i del **sector hotelier** són les que tenen un desconeixement més gran sobre l'existència i la utilitat del protocol.



L'anàlisi detallada per dimensió de l'empresa mostra que entre les empreses més grans és on n'hi ha més que disposen d'un protocol familiar (33% del total). A més, la totalitat d'aquestes empreses saben què és i totes el consideren necessari.

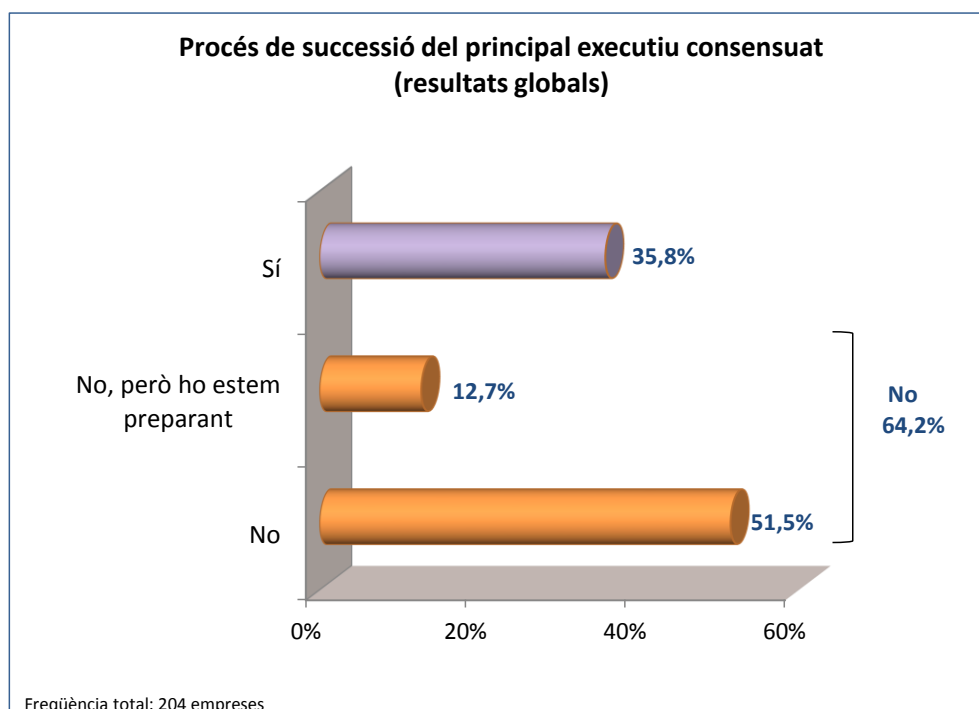
En canvi, **en les empreses més petites és on aquest instrument jurídic està menys estès:** només 1 de cada 10 empreses de fins a 5 treballadors han formalitzat un protocol familiar per escrit, i el 63% d'aquestes empreses més petites no el consideren necessari.



7. El procés de successió del principal executiu de l'empresa està consensuat?

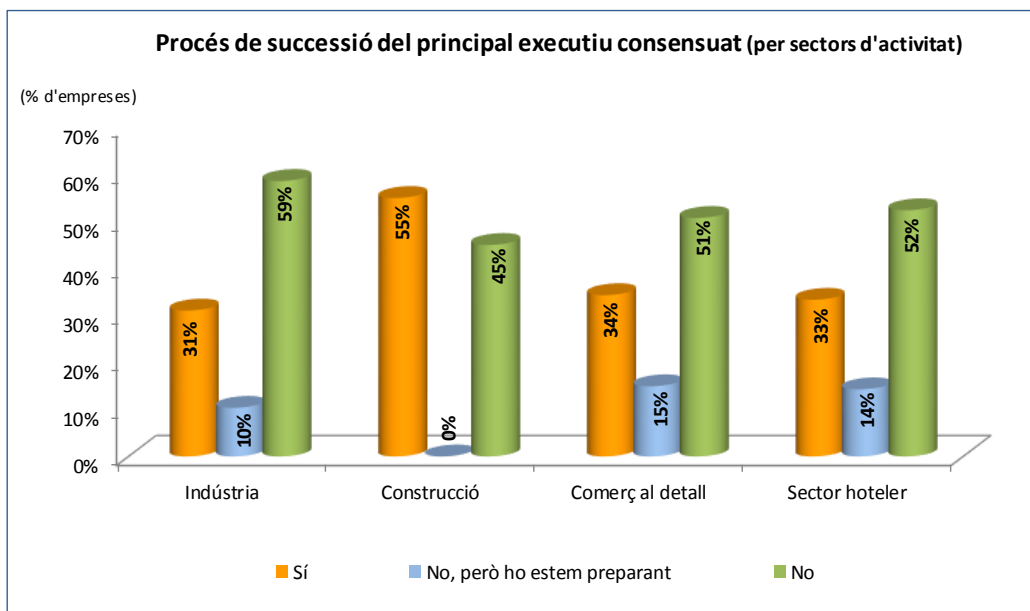
És ben sabut que el traspàs de la propietat i la gestió d'un negoci d'una generació a la següent és un dels reptes més complicats que ha d'afrontar l'empresa familiar i que l'èxit del procés de successió depèn molt de la planificació.

D'acord amb els resultats de l'enquesta, **només el 35,8% de les empreses familiars disposen d'un acord per realitzar de manera ordenada la successió del principal executiu**, mentre que **el 51,5% d'empreses indiquen que no tenen un pla de successió acordat**. El 12,7% restant d'empreses familiars no tenen encara planificat el procés de successió del màxim responsable de l'empresa, però l'estan preparant.



Des del punt de vista sectorial, més de la meitat de les empreses del sector de **la construcció** (el 55%) tenen prevista de manera consensuada la successió del responsable principal de l'empresa, una proporció força superior a la de la resta de sectors.

En canvi, **la indústria** és el sector amb el nombre més baix d'empreses que disposen d'un pla de successió consensuat (el 31%).



Per dimensió de l'empresa, les empreses més grans són les que estan més preparades per a la transició: el 64,7% de les empreses de més de 25 treballadors tenen planificat i consensuat el procés de successió del principal executiu de l'empresa. En el cas de les empreses de menys de 5 treballadors aquest percentatge es redueix fins al 27%.

