

Una aproximació a l'empresa familiar andorrana (II): A la recerca d'un model teòric.

Autor: Valentí Roure (vroure@alumnes.udl.cat)
Doctorant Universitat de Lleida

*«(...) A Andorra, cal investigar el nombre d'empreses [familiars] i el cicle
generacional en què es troben.»*

Pàgina web de l'Associació Empresa Familiar Andorrana (<http://www.efa.ad>)

Quantificació i característiques de l'empresa familiar andorrana

Voldria continuar aprofundint en el tema del qual vaig parlar en el número anterior de la publicació *Ciutadans*: l'empresa familiar (en endavant EF) d'Andorra. Per tal de quantificar-la i analitzar-ne el pes relatiu dins el teixit productiu del Principat, i per trobar un model teòric del seu desenvolupament, caldria portar a terme una acurada tasca d'investigació en profunditat que no pretenc emprendre aquí i ara. Tan sols intentaré fer un esborrany apriorístic: una aproximació a l'EF andorrana.

Alguns indicis assenyalen que el percentatge que representen les EF respecte del total d'empreses que operen al Principat podria ser superior al dels països del seu entorn immediat. La xifra podria oscil·lar entre un 80%, segons la revista *Fòrum*, i un 90%, segons l'opinió d'Òscar Ribas (personalitat de renom amb una important trajectòria i experiència en el món de l'EF) a l'entrevista publicada en el llibre *El segle XX. La modernització a Andorra*. Però, òbviament, falta una evidència empírica sòlida que ho confirmi.

A Catalunya, segons dades del 1999, el 65,5% de les empreses són familiars. A Espanya, segons l'*Instituto de la Empresa Familiar*, les EF representen el 75% del total d'empreses, mentre que a França són el 60,5%. Pel que fa a altres territoris, es pot consultar aquesta ràtio a la taula 1.

Taula 1: Percentatge d'EF respecte del total d'empreses del territori

<i>Territori</i>	%
Catalunya	65,5
Alemanya	93
Àustria	83,2
Bèlgica	69
Espanya	75
França	60,5
Itàlia	95
Portugal	70
Regne Unit	76
Suècia	90
Conjunt EU	75
Països de l'Est	95
Estats Units	80
Món	66,7

Font: Instituto de la Empresa Familiar. <http://www.iefamiliar.com>.

L'any 2005, el teixit empresarial del Principat estava conformat per unes 8.377 empreses, que donaven feina a 42.416 assalariats, segons les dades de la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra. Aquesta entitat de dret públic recalca que el sector terciari és, amb molta diferència, la part preeminent de l'estructura empresarial andorrana, amb un 88,91% dels negocis i un 79,36% dels empleats. Si observem la dimensió de les empreses tenint en compte el nombre d'assalariats, veurem que el

Ciutadans 4

81,01% ocupen entre 1 i 5 treballadors. Si les EF andorranes conformen una majoria molt rellevant dins el marc empresarial del país, aquestes dades les haurien de definir plenament per extrapolació.

Quant al cicle generacional, i continuant amb dades de l'IEF, a la Unió Europea, el 40% de les EF aconseguixen sobreviure a la transició cap a la segona generació i del 10% al 15% són operatives a la tercera generació. Als Estats Units, segons les dades ofertes per l'Associació Empresa Familiar Andorrana, aquestes xifres són d'un 30% de supervivència de la primera a la segona generació, un 12% de la segona a la tercera i un 3% de la tercera a les següents. A Espanya, el percentatge de supervivència de les EF es tradueix en un 21,7% a la primera generació, un 16% a la segona, un 8% a la tercera i només un 1% a la quarta o superior.

Tornant a les EF andorranes, per elegir la mostra de la qual es va servir el professor Josep Tàpies per elaborar el seu estudi *Internacionalització de l'empresa familiar andorrana*, es van seleccionar les empreses més representatives del món econòmic andorrà, tenint en compte tant els principals grups com les petites empreses gestionades pel seu fundador. Una de les característiques de les EF d'aquesta mostra és la generació familiar incorporada a l'empresa (taula 2).

Taula 2: Generació incorporada a l'EF andorrana

Sector	Generació familiar
Banca	2
Banca	5
Banca	2
Construcció	1
Distribució a l'engròs	2
Distribució «retail»	2
Distribució «retail»	1

Ciutadans 4

Materials de construcció	1
Lleure	2
Tecnologies	2

Font: J. Tàpies (2005). *Internacionalització de l'empresa familiar andorrana*. Andorra la Vella: Associació Empresa Familiar Andorrana.

És a dir, el 30% dels elements mostrals d'aquell estudi es troben en el primer cicle generacional i, el 60%, en el segon.

D'altra banda, hem de tenir present el treball de camp de Montserrat Ronchera i M. Victòria Turmo, plasmat en la seva obra *Pioners. Testimoni dels emprenedors d'un país*, on entrevisten setanta-cinc titulars d'EF creades abans del 1970 i que, alhora, compleixen la condició d'haver experimentat un creixement important els últims anys. A la taula 3 s'expressa el nombre de *pioners* d'aquest estudi, que van constituir les primeres empreses de grups familiars, i la seva data de constitució.

Taula 3: Data de constitució d'EF andorranes

	Nombre de titulars d'EF andorranes entrevistats	
Dècada de constitució de la primera empresa del grup familiar	Valors absoluts	Valors relatius
1900-1909	1	1,33%
1910-1919	1	1,33%
1920-1929	0	0,00%

1930-1939	9	12,00%
1940-1949	13	17,33%
1950-1959	24	32,00%
1960-1969	18	24,00%
1970-1974	9	12,00%
Totals	75	100,00%

Font: Elaboració pròpia a partir de M. Ronchera i M. V. Turmo (2005).

Pioners. Testimoni dels emprenedors d'un país. Andorra: Andbanc.

Una de les conclusions que es podria extreure d'aquest estudi és que el 68% de les EF de la mostra, que encara avui dia mantenen un èxit de continuïtat, es van crear després del 1950. Si estimem que existeix un relleu generacional, per exemple, cada trenta anys, es podria aduir que aquest 68% d'elements mostrals copen les EF que es troben a la primera o a la segona generació familiar. El període en què es van constituir més EF, els anys cinquanta i seixanta, coincideix plenament amb l'època del miracle econòmic andorrà que tots coneixem.

Model teòric d'evolució de les empreses familiars andorranes

En la segona part d'aquest article intentarem identificar i enquadrar en un marc teòric el desenvolupament de les empreses familiars andorranes en el decurs del temps. Per aconseguir aquest objectiu, comptarem amb l'ajut de l'anomenat «Model conceptual ampliat de l'evolució de l'empresa familiar» (figura 1), dut a terme per Miguel Ángel Gallo i Joan M. Amat en la seva obra *Los secretos de las empresas familiares centenarias*.

Descripció del Model conceptual ampliat de l'evolució de l'empresa familiar de Gallo i Amat

Segons Gallo i Amat, aquest model permet:

- Estudiar les causes per les quals es trien unes estratègies i no unes altres.
- Analitzar l'empresa familiar en un instant temporal.
- Conèixer per endavant els punts crítics que poden dur-la a l'èxit o al fracàs.

Aquest model consta de cinc variables fonamentals representades en una matriu i agrupades entorn de dos eixos cartesianes:

1. Eix vertical

Compta amb dues variables:

a) Tipus de propietat: és la manera com es distribueix la propietat en un grup empresarial familiar o, des d'un altre punt de vista, és el tipus de relació familiar que existeix entre els propietaris d'aquest grup. Segons Gallo i Amat, aquesta variable influeix en la complexitat i la unitat familiar i en el compromís de la família amb l'empresa. Com més gran és el nombre de membres familiars, més difícil és la unitat i el grau de dilució de la propietat a l'empresa. S'hi poden constatar l'existència de tres tipus de propietat familiar:

- Propietat única: el matrimoni fundador és l'únic propietari. El nombre de familiars és poc nombrós i un d'ells duu el comandament del negoci.

Ciutadans 4

- Comunitat de germans: el nombre de familiars és més gran, atès que s'hi inclouen els familiars polítics, amb una cultura i uns valors diferents.
- Consorci de cosins: augmenta la complexitat familiar.

b) Tipus de família propietària d'una empresa: està molt relacionada amb la variable anterior. Són de tres tipus:

- Família nuclear: el principal propietari és el matrimoni fundador.
- Família nuclear ampliada: la propietat recau en un grup de germans.
- Família extensa multigeneracional: la propietat és en mans dels cosins que descendeixen dels fundadors.

2. Eix horitzontal

Compta amb tres variables:

a) Tipus d'empresa segons la seva evolució o orientació estratègica: relacionada amb el desenvolupament de l'EF i, a causa d'això, amb la complexitat empresarial i amb la iniciativa emprenedora dels qui n'exerceixen el control. Les EF passen per tres fases:

Ciutadans 4

- Mononegoci: normalment, una EF comença en un sol negoci.
- Multinegocis relacionats: etapa següent en la qual coexisteixen diferents negocis relacionats.
- Cartera de negocis diversificada: última fase, conformada per un grup diversificat de negocis que no tenen relacions entre si.

b) Tipus d'estructura organitzativa: ens diu el grau de desenvolupament organitzatiu d'una EF i està vinculat amb la seva expansió i la seva complexitat. En podem trobar tres tipus:

- Estructura funcional: és aquella amb què una EF comença el seu desenvolupament natural. En un primer moment és molt personalista, però evoluciona a mesura que creix en una estructura funcional per departaments: administració, producció, etc.
- Divisional: es dona quan l'EF evoluciona cap a diferents negocis relacionats amb l'activitat inicial.
- *Holding*: el grup es desenvolupa cap a una sèrie de negocis no relacionats entre si.

c) Tipus d'empresa familiar segons la implicació de la família: grau de responsabilitat i formes d'intervenció dels membres de la família en l'empresa. Són tres:

Ciutadans 4

- Empresa de treball familiar: tots els membres familiars estan situats en llocs tant directius com no directius.
- Empresa de direcció familiar: els membres familiars treballen a l'EF o exclusivament a la direcció.
- Empresa de govern familiar: la família intervé només en el govern de l'EF.

Ciutadans 4

Figura 1. Model conceptual ampliat d'evolució de l'empresa familiar

<i>Tipus de família</i>	Tipus de propietat	Tipus de propietat segons la seva orientació estratègica		
		Mononegoci	Multinegocis relacionats	Cartera de negocis diversificada
Família extensa multigeneracional	Consorti de cosins		H	I
Família nuclear ampliada	Comunitat de germans		E	F
Família nuclear	Propietat única		B	C
<i>Tipus d'estructura organitzativa</i>		estructura funcional	Estructura divisional	Estructura <i>holding</i>
Tipus d'empresa familiar segons la implicació de la família en l'empresa		empresa de treball familiar	Empresa de direcció familiar	Empresa de govern familiar

Font: M. A. Gallo i J. M. Amat (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona:Ediciones Deusto.

El cas de les empreses familiars andorranes

Des de temps immemorial i fins a la primera meitat del segle XX, les cases andorranes perllongaven les seves explotacions agrícoles i ramaderes durant múltiples generacions i passaven el control de la propietat indivisiblement només a un hereu o una pubilla. Aquesta circumstància es podria ajustar a l'anomenat model tradicional d'evolució de l'EF (figura 2) que Gallo i Amat descriuen en la seva obra. Aquest model s'adequa a l'eix A-D-G, que era el camí seguit normalment per aquest tipus d'explotacions. Així, segons aquests autors, aquestes activitats passaven «sense grans dificultats d'una generació a una altra fent bàsicament el mateix, sense canviar de mida ni d'activitat, i practicant la regla de transmetre la propietat al més gran dels fills barons o de podar intensament l'arbre de propietaris perquè el control del capital quedés en una sola mà».

Però a partir de l'increïble desenvolupament econòmic del Principat, del qual les EF andorranes en són el principal protagonista, la transformació i la diversificació de les activitats familiars produeix un canvi de model, diferent de l'anterior, que Gallo i Amat anomenen model de creixement i evolució ràpids. És el representat per l'eix A-B-C que, segons Gallo i Amat, «es correspon amb una EF que aconsegueix un desenvolupament extraordinari a la primera generació, passant en una mateixa generació de ser una empresa mononegoci a una corporació empresarial formada per una cartera de negocis àmpliament diversificada». En aquest cas, l'evolució ràpida de l'EF dins d'una mateixa generació (trajecte A-B-C) depèn tant de les oportunitats que ofereix l'entorn d'aquesta EF com de les qualitats personals del fundador.

Finalment, a la vista dels exemples descrits en forma d'entrevista del treball de Ronchera i Turmo, aquest model es podria completar amb el pas a una segona generació, que donaria com a resultat les variants A-B-C-F i A-B-E (figura 3). Aquestes últimes descriuen l'evolució de les EF andorranes a la segona meitat del segle XX, durant el miracle econòmic, reiterant així que aquestes variants impliquen el salt cap a una segona generació, però no pas cap a una tercera. Possiblement, una de

Ciutadans 4

les raons fonamentals de la falta d'una tercera generació incorporada a l'empresa a la qual passar el testimoni directiu sigui l'extrema joventut de les empreses andorranes, creades majoritàriament entre els anys cinquanta i seixanta. Amb tot, no cal dir que cada norma compta amb algunes excepcions. Naturalment, existeixen EF andorranes de tercera generació i més (com, per exemple, la companyia holding Reig Patrimonia, que està dirigida per la cinquena generació), encara que el nombre d'aquest tipus d'EF es molt minoritari.

Figura 2. Model tradicional d'evolució de l'empresa familiar

<i>Tipus de família</i>	Tipus de propietat	Tipus de propietat segons la seva orientació	
		Mononegoci	Multinegocis relacionats
Família extensa multigeneracional	Consorti de cosins	↑	H
Família nuclear ampliada	Comunitat de germans		E
Família nuclear	Propietat única		B
<i>Tipus d'estructura organitzativa</i>		estructura funcional	Estructura divisional
Tipus d'empresa familiar segons la implicació de la família en l'empresa		empresa de treball familiar	Empresa de direcció familiar

Font: M. A. Gallo i J. M. Amat (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona:Ediciones Deusto.

Figura 3. Model de creixement i evolució ràpids de les EF andorranes durant la segona meitat del segle XX

<i>Tipus de família</i>	Tipus de propietat	Tipus de propietat segons la seva orientació	
		Mononegoci	Multinegocis relacionats
Família extensa multigeneracional	Consorti de cosins		H
Família nuclear ampliada	Comunitat de germans		E

Ciutadans 4

Família nuclear	Propietat única		B
Tipus d'estructura organitzativa		estructura funcional	Estructura divisional
Tipus d'empresa familiar segons la implicació de la família en l'empresa		empresa de treball familiar	Empresa de direcció familiar

Font: Elaboració pròpia a partir de M. A. Gallo i J. M. Amat (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: EdicionesDeusto, i de M. Ronchera i M. V. Turmo (2005). *Pioners. Testimoni dels emprenedors d'un país*. Andorra: Andbanc.

Agraïments

A la Sra. Lydia Magallón, directora de comunicació institucional i relacions corporatives d'Andbanc, pel seu temps i la seva amabilitat.

Bibliografia

ASSOCIACIÓ EMPRESA FAMILIAR ANDORRANA. <http://www.efa.ad>.

CAMBRA DE COMERÇ, INDÚSTRIA I SERVEIS D'ANDORRA. Publicacions <http://www.ccis.ad>.

COMAS D'ARGEMIR, D.; PUJADAS, J. J. (1997). *Andorra, un país de frontera. Estudi etnogràfic dels canvis econòmics, socials i culturals*. Andorra-Barcelona: Ministeri d'Afers Socials i Cultura del Govern d'Andorra-Alta Fulla.

COMAS D'ARGEMIR, D. [et al.] (2004). *El segle XX. La modernització d'Andorra*. Lleida-Andorra: CCIS i Pagès Editors.

Ciutadans 4

GALLO, M. A.; AMAT, J. M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Ediciones Deusto.

GUINJOAN, M. [et al.] (2004). *L'empresa familiar a Catalunya. Quantificació i característiques*. Barcelona: CIDEM.

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. <http://www.iefamiliar.com>.

Revista Forum, num 9, Novembre de 2004, article sense signar: «Un text legal en la lluita contra l'intrusisme», Andorra

RONCHERA, M.; TURMO M. V. (2005). *Pioners. Testimoni dels emprenedors d'un país*. Andorra: Andbanc.

TÀPIES, J. (2005). *Internacionalització de l'empresa familiar andorrana*. Andorra la Vella: Associació Empresa Familiar Andorrana.