

Una aproximació a l'empresa familiar

Autor: Valentí Roure

«[...] l'empresa familiar és un model de societat mercantil, econòmica, que cal potenciar. Aquesta idea ha sorgit últimament a Espanya, on s'han presentat projectes de llei per potenciar-la, però a Andorra és una absoluta necessitat, perquè el 90% de les empreses són familiars, per no dir el 100%.»

Òscar Ribas i Reig, president honorari d'Andbanc i excap de Govern

El concepte d'empresa familiar

El terme empresa familiar s'associa popularment amb les Pimes, sense saber que moltes grans empreses internacionals són familiars (Société BIC, Miele, Henkel, De Agostini, etc.), o amb qualsevol negoci de caràcter individual o artesanal sense més objectius que la supervivència i la manutenció familiar.

Acadèmicament, a l'hora de conceptualitzar-la, sempre ha existit una certa dificultat per trobar una definició que sigui acceptada per tothom, i això ha donat lloc a moltes definicions diferents. De tota manera, en gairebé tots els casos, el concepte d'empresa familiar fa referència a tres eixos centrals: que la propietat de l'empresa pertanyi a la família, que la gestió i el control els exerceixin membres familiars i que a la direcció hi hagi algun membre de la generació següent.

Segons Gallo, l'accepció més correcta s'ha de basar en el fet que hi hagi una gran coincidència dels valors significatius de la cultura d'una empresa amb els de la família. Una empresa es pot considerar familiar quan existeix un important nexa d'unió entre ella i la família. El nexa consisteix en què part de la cultura d'ambdues, formada per les creences bàsiques d'actuació i pels valors, sigui permanentment i voluntàriament compartida.

A la pràctica, si dins d'una empresa es donen les tres dimensions que es descriuran a continuació, és molt probable que es produeixi aquest nexa cultural i que, per tant, es pugui afirmar que estem davant una empresa familiar. Aquestes dimensions que esmenta Gallo són:

Ciutadans 3

- la propietat, en el sentit que una part suficient d'aquesta propietat estigui en mans d'una família que d'aquesta manera pot tenir el poder per controlar l'empresa.
- el poder, en el sentit que alguns dels propietaris dediquin tot o una part important del seu temps a treballar en l'empresa familiar, habitualment com a directius o membres dels òrgans de govern, comitès de direcció i consells d'administració.
- El relleu generacional, en el sentit que s'hi incorpori almenys una segona generació com a manifestació pràctica de la clara intencionalitat, per part de la família propietària, d'una transmissió reeixida de l'empresa a generacions venidores, i que es continuïn vivint en l'empresa valors propis de la família.

La casa andorrana i l'empresa familiar

Des d'antic, cada grup familiar andorrà s'ha emmarcat en una institució social bàsica anomenada casa, que va més enllà d'uns elements arquitectònics i unes terres vinculades. Al seu si acollia una família, els mossos i els criats, però també era un espai de producció i de treball. Segons l'opinió de molts experts, la casa esdevé una configuració espacial i social que respon a les necessitats de cada moment històric.

Dolors Comas d'Argemir, en la seva obra *Andorra, una economia de frontera*, fonamental per entendre el miracle econòmic andorrà, ens parla del procés de transició que han experimentat les cases cap a empreses capitalistes familiars durant el segle XX. Aquesta autora defineix la casa com un model domèstic que s'entenia en relació amb un territori i que funcionava com una unitat de producció, consum i residència, associada a una família, els béns de la qual passaven indivisiblement a un sol hereu. La casa es caracteritzava per una particular configuració espacial, econòmica i social, consistent en el conjunt de terres, edificacions i patrimoni posseït per una família, a la qual s'associaven uns drets, un nom i un capital simbòlic. El nomenament d'un sol hereu evitava la fragmentació del patrimoni, mentre que unes acurades estratègies matrimonials possibilitaven la reproducció d'un sistema familiar de tipus troncal que idealment es basava en la successió ininterrompuda de generacions d'una mateixa casa. La casa era, doncs, la família associada al patrimoni.

També segons Comas d'Argemir, dins un context pagès, la casa tenia una especial significació social, econòmica, antropològica i simbòlica. L'autora conceptualitza la casa com una institució complexa, multifuncional i de grandària diversa que integra el grup familiar juntament amb l'habitatge, les terres, els edificis rurals, els ramats, el bestiar, les eines i els diners. De manera simbòlica també agrupa els avantpassats, les generacions presents i els successors que hi vindran, en una mena de continu en què el patrimoni es transmet de pares a fills. I ens explica que cada casa té un nom. Un nom que identifica cada component familiar i patrimonial, que perdura al

llarg del temps i que relaciona amb un vincle conformat per la família, el patrimoni i la residència.

Però amb els canvis profunds d'ordre social, econòmic, demogràfic i polític ocorreguts a Andorra recentment, la casa s'ha anat transformant. Noves configuracions familiars per a nous temps. Segons Comas, la casa ja no és una unitat de producció i consum, ni una associació de família, patrimoni i residència. La casa s'ha convertit en potenciadora i canalitzadora del patrimoni familiar dins el nou context d'economia capitalista i, a més, en un marc identitari (un tret distintiu) de les famílies nacionals andorranes que s'han transmutat d'una majoria a una minoria dins el seu propi país. En poques dècades, el miracle econòmic andorrà ha aconseguit que les cases genèricament hagin passat de ser explotacions pageses a una classe privilegiada dins l'Andorra d'avui. I, com suggereix Satterlee, la pagesia no s'ha convertit en un proletariat, sinó que les cases han diversificat el seu patrimoni i s'han transformat en empreses capitalistes familiars.

Al seu llibre, Comas d'Argemir ens parla de la terra de cada casa. Aquest factor de producció, bàsic en un passat pagès no tan remot, ha estat el pilar fonamental del desenvolupament econòmic i de l'enriquiment de les famílies andorranes. De la venda dels terrenys per urbanitzar s'ha anat constituint un capital inicial que ha permès una diversificació de l'economia en altres sectors com el comerç, l'hoteleria i el turisme i la construcció. La importància tradicional de mantenir el patrimoni íntegre per assegurar-ne la transmissió a la següent generació ha reculat davant les possibilitats certes de guanys gràcies a la venda de terres, propiciat tot plegat per l'increïble desenvolupament de l'economia del país.

La lògica d'una antiga economia pagesa autosuficient, que ha comportat una optimització de tots els recursos possibles i una diversificació de la producció, no s'ha abandonat amb el canvi estructural econòmic. El comerç i el turisme serveixen inicialment com a activitats complementàries a la pagesia. Però aquests sectors, finalment, s'acaben imposant com a motors productius principals, desplaçant el sector primari o substituint-lo definitivament.

En general, com diu Comas, algunes cases venen part dels terrenys per construir negocis hotelers, edificacions i comerços i conserven la resta per al tabac o per a la ramaderia, deixant a poc a poc el treball pagès en mans de jornalers o masovers estrangers a mesura que els propietaris es dediquen als sectors secundari i terciari. A les cases més petites no els surt a compte contractar personal per dur endavant les explotacions. En aquests casos, tots els components familiars ajuden compaginant les diferents tasques: les generacions grans es dediquen a la terra i les joves a d'altres ocupacions. El més habitual és que l'home es dediqui a la terra i, si no en tenen o si la duen els masovers, a d'altres negocis o treballs, que la dona es dediqui a l'administració del comerç i que els fills els ajudin a tots dos.

Comas també ens explica que durant les dècades d'expansió econòmica el sistema d'herència indivisa tradicional canvia. En un primer moment, l'hereu o la

Ciutadans 3

pubilla, que disposa del patrimoni de la casa, pot vendre una part de la terra per establir un negoci. El cabaler sense patrimoni, a qui ja no caldrà emigrar per falta de mitjans, haurà de treballar per compte d'altri, arribant fins i tot a desenvolupar una professió o un negoci propi. Més endavant, algunes cases preferiran dividir el patrimoni repartint els béns entre els fills, tot intentant donar-los un tracte igualitari sense que desaparegui del tot la figura de l'hereu o la pubilla. Les famílies intentaran donar oportunitats semblants a tota la seva descendència amb totes les eines que tenen a l'abast. Una de les més significatives i costoses serà el fet d'invertir en educació per als cabalers per tal d'assegurar-los un futur professional al país.

Dins d'aquest nou context històric, tal com es pot veure a la taula 1, Comas suggereix que en les famílies andorranes es produeix un tall generacional respecte de les activitats econòmiques, la transmissió del patrimoni i el rol i l'ocupació dels membres familiars.

Taula 1
Distribució generacional simplificada d'una família d'origen andorrà

Generació	Activitat econòmica	Transmissió del patrimoni	Rol dels membres familiars
1a	Pagesia	Sistema tradicional, nomenament d'un sol hereu o pubilla	Excepte l'hereu o la pubilla i els germans casats amb alguna casa, la resta de germans marxa a l'estranger per sempre
2a	Pluriactivitat: pagesia, comerç, hoteleria, construcció, etc.	Diversificada, encara que predomina el costum d'un únic hereu o pubilla	-Hereu o pubilla: es manté vinculat a la casa i combina les tasques pageses amb el comerç o el turisme. -Cabalers sense patrimoni o amb menys proporció que l'hereu: es vinculen a activitats empresarials o constitueixen petites empreses que no necessiten un gran capital inicial (construcció, transport, comerç, etc.)
3a	Pluriactivitat: es conserva la pagesia (però les tasques principals les desenvolupen mitgers o jornalers), i s'hi afegeixen comerç, hoteleria,	Diversificada; encara predomina el costum d'un únic hereu o pubilla, però es proporcionen mitjans als altres fills per poder establir-se	-Accés a l'educació superior i universitària -Hereu o pubilla: es manté vinculat a la casa i, de vegades, s'associa als negocis dels pares -Cabalers sense patrimoni o amb menys proporció que el hereu: es vinculen a activitats empresarials assalariades, funcionariat o professions liberals -Tots els membres familiars

	construcció, professions liberals, funcionariat		practiquen alguna activitat relacionada amb el comerç, hoteleria, construcció, professions liberals, funcionariat
--	--	--	--

Font: Adaptat a partir de Comas d'Argemir, D. (1997). *Andorra, un país de frontera. Estudi etnogràfic dels canvis econòmics, socials i culturals*, pp. 275-276.

La figura de l'empresari familiar

Un apropament a la figura de l'empresari familiar andorrà la trobarem en l'obra de Montserrat Ronchera i M. Victòria Turmo *Pioners*, en què s'ha fet un interessantíssim treball de camp consistent en una sèrie d'entrevistes efectuades al llarg de vuit mesos a setanta-cinc titulars d'empreses familiars creades abans del 1970 i que, a més, hagin experimentat un creixement important els últims anys. De les conclusions extretes per Ronchera es podria destacar que la creació dels diferents negocis va respondre a una qüestió d'iniciativa i a un sentit de l'oportunitat. Les aportacions personals als diferents projectes empresarials van ser la dedicació, el treball i una implicació emocional i afectiva. Els factors clau esmentats per justificar una expansió dels negocis i una vida professional reeixida van ser l'adaptació a l'entorn tot mantenint-se en el mercat, una tendència a assumir riscos, una certa visió de futur, l'estratègia, la constància i la «sort de viure a Andorra». Davant els reptes que depara el futur, els fundadors i successors d'empreses familiars han manifestat inquietud per la continuïtat dels seus negocis i aposten per un increment de la formació i la professionalització dels seus successors, per una expansió o internacionalització dels seus negocis, per una major flexibilitat per adaptar-se als cicles del mercat, per la potenciació dels recursos humans i per un finançament adequat, creixent i continuat.

El futur de les empreses familiars andorranes

Tal com assenyala el professor Josep Tàpies en el seu treball *Internacionalització de l'empresa familiar andorrana*, l'estructura del teixit empresarial andorrà té unes característiques específiques: la immensa majoria de les empreses andorranes són molt petites (segons el CCIS, el 90% de les empreses tenen menys de cinc treballadors) i una minoria són molt grans (més de 100 empleats).

Tàpies ens diu que, a causa de la poca grandària de l'economia del Principat i de les limitades possibilitats d'expansió del mercat domèstic, és imprescindible que les empreses andorranes optin per la internacionalització. Avui dia, aquesta es materialitza bàsicament en inversions en el sector immobiliari dins el mercat internacional. Aquesta pràctica prové, segons l'autor, de la creació recent de les empreses andorranes (anys cinquanta del segle XX, principalment) i del fet que, gràcies a l'expansió del mercat intern, no ha calgut iniciar altres tipus d'inversions. L'autor també adverteix que una consolidació a llarg termini d'aquest escenari podria representar una amenaça, ja que

Ciutadans 3

portaria les empreses a una falta de regeneració i a una falta d'estímul competitiu i de risc, agreujat al Principat per les seves petites dimensions. No obstant això, Tàpies és optimista pel que fa a l'evolució futura de les empreses familiars andorranes atès que els empresaris familiars entrevistats han manifestat un compromís amb els seus negocis i amb el país i han assegurat que tindran en compte altres estratègies de creixement, com ara les fusions o adquisicions d'empreses estrangeres.

Per a Tàpies, la supervivència de la majoria d'empreses familiars depèn de la decisió de buscar oportunitats als mercats internacionals perquè, tal com s'ha comentat, el mercat intern no pot oferir gaires oportunitats de creixement. I l'èxit del desenvolupament del Principat d'Andorra serà el resultat de les capacitats emprenedores de les noves generacions de les famílies andorranes.

I, per concloure, segons un article de Miquel Spa a *El Periòdic d'Andorra* del 23 de juny passat, s'ha de fer esment que en el decurs d'una conferència recent, organitzada dins el 8è Cicle d'empresa familiar andorrana i de qualitat, el mateix professor Josep Tàpies ens dona les claus i els reptes per assegurar la pervivència de les empreses familiars andorranes:

- Aplicació d'una estructura flexible i àgil
- Enfocament clar de futur
- Esperit emprenedor constant
- Humilitat corporativa.
- Càlcul de les aliances estratègiques
- Orientació cap al client
- Formació constant dels membres familiars
- Aprofitament de tot l'actiu intel·lectual
- Obertura al canvi
- Assumpció sense traumes de la possibilitat de vendre l'empresa quan els estudis de mercat i les anàlisis dels negocis ho aconsellin

Bibliografia

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.

El Periòdic d'Andorra. Divendres, 23 de juny de 2006.

DE LA PARTE, I.; MAS, D. (2000). *La casa a Andorra. Dues històries de família*. Andorra-Barcelona: Ministeri de Cultura del Govern d'Andorra-Alta Fulla.

GALLO, A. G. (1995). *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona: Praxis SA.

GARCÍA, M. E. (2001). *Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. [Tesi doctoral no editada].

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

SATTERLEE, S. (1992). «De la pagesia al privilegi en un enclavament pirinenc». A *I Congrés d'història de la família als Pirineus* (Andorra la Vella, 10-11 de maig de 1991). Andorra la Vella: Comunitat de Treball dels Pirineus.

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