

ÈLIA FARGAS CLOFENT

**LES EMPRESES FAMILIARS A VALLS: UN ESTUDI EXPLORATORI SOBRE
ELS FACTORS D'INFLUÈNCIA EN LA PRESA DE DECISIONS DE
SUCCESSIÓ**

TREBALL DE FI DE GRAU

DIRIGIT PER LA DRA. ROSALIA MONTSERRAT CASCÓN PEREIRA

ADMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D'EMPRESES



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

REUS, JUNY 2019

AGRAIMENTS

M'agradaria agrair a la meva tutora, Rosalía Montserrat Cascón Pereira, l'orientació i ajuda que he rebut per part seva en tot moment durant la realització del projecte.

També agrair a la Universitat Rovira i Virgili, per haver-me proporcionat els recursos necessaris per desenvolupar un estudi d'investigació.

A més, vull donar les gràcies a les empreses que han format part de la mostra, per la seva amabilitat i predisposició a l'hora de participar-hi, i per donar-me l'oportunitat de completar gran part d'aquest treball.

Per últim, a la meva família, parella i amics, per la paciència i el suport que m'han donat en el transcurs del meu projecte.

ÍNDIX DE CONTINGUTS

0. TÍTOL, RESUM I PARAULES CLAU	4
1. INTRODUCCIÓ	6
2. REVISIÓ DE LA LITERATURA	8
2.1. CONCEPTE, CARACTERÍSTIQUES I ROLS	8
2.1.1. <i>Què és una empresa familiar</i>	8
2.1.2. <i>Característiques</i>	9
2.1.3. <i>Rols en una empresa familiar</i>	10
2.2. MODELS SOBRE LES TIPOLOGIES D'EMPRESSES FAMILIARS	12
2.3. SIGNIFICAT I VARIABLES DE LA SUCCESSION EN LES EMPRESSES FAMILIARS	18
2.4. AVANTATGES I INCONVENIENTS DE FORMAR PART D'UNA EMPRESA FAMILIAR	20
3. METODOLOGIA I ORGANITZACIÓ	21
3.1. DEFINICIÓ DE LA MOSTRA	21
3.2. SELECCIÓ DE LA MOSTRA	21
3.3. TÈCNIQUES DE RECOLLIDA DE DADES	25
3.4. TÈCNIQUES D'ANÀLISI DE DADES	26
4. ANÀLISI DELS RESULTATS	28
4.1. TAULA EQUIVALÈNCIES	28
4.2. LLEGENDA GENOGRAMES	28
4.3. EMPRESSES DE LA MOSTRA	29
4.3.1. <i>Creació i evolució</i>	29
4.3.2. <i>Les successions</i>	34
4.3.3. <i>Factors organitzatius</i>	37
4.3.4. <i>Factors emocionals</i>	39
5. CONCLUSIONS	41
6. REFERÈNCIES	43
7. ANNEXOS	

ÍNDIX DE TAULES

Taula 1. Denominació empreses i propietaris de la mostra	28
Taula 2. Llegenda de símbols i colors dels genogrames	28

ÍNDIX DE FIGURES

Figura 01. Les cinc parts bàsiques de les organitzacions	11
Figura 02. Esquema Model I	12
Figura 03. Esquema Model II	13
Figura 04. Esquema Model III	14
Figura 05. Esquema Model IV	14
Figura 06. Esquema Model V	16
Figura 07. Esquema Model VI	17
Figura 08. Cicle de vida d'una empresa	19
Figura 09. Genograma Empresa A	29
Figura 10. Genograma Empresa B	30
Figura 11. Genograma Empresa C	31
Figura 12. Genograma Empresa D	32
Figura 13. Genograma Empresa E	33

0. TÍTOL, RESUM I PARAULES CLAU

CATALÀ

TÍTOL: LES EMPRESES FAMILIARS A VALLS: UN ESTUDI EXPLORATORI SOBRE ELS FACTORS D'INFLUÈNCIA EN LA PRESA DE DECISIONS DE SUCCESSIÓ.

RESUM: Aquest treball de fi de grau consisteix en l'elaboració d'un estudi exploratori mitjançant el qual es vol donar resposta a la qüestió plantejada sobre els factors de decisió que intervenen en la successió de les empreses familiars. S'inicia amb una introducció teòrica sobre els conceptes d'empresa familiar i successió, i tot seguit es presenta l'estudi, que està enfocat a les empreses familiars de la població de Valls. El mètode utilitzat per poder obtenir la informació necessària, ha estat el de les entrevistes en profunditat. Posteriorment, a través de l'anàlisi inductiu interpretatiu de les dades es redacten els resultats i es formulen les conclusions del treball. Les conclusions més rellevants que s'han extret d'aquest estudi són que els factors emocionals envers el negoci i la família, és el que determina quina serà la pròxima generació que controlarà i tindrà en propietat l'empresa familiar.

PARAULES CLAU: Propietat / Generacions / Elecció / Empresa Familiar / Successió

CASTELLANO

TÍTULO: LAS EMPRESAS FAMILIARES EN VALLS: UN ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE LOS FACTORES DE INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE SUCESIÓN.

RESUMEN: Este trabajo de fin de grado consiste en la elaboración de un estudio exploratorio mediante el que se quiere dar respuesta a la cuestión planteada sobre los factores de decisión que intervienen en la sucesión de las empresas familiares. Se inicia con una introducción teórica sobre los conceptos de empresa familiar y sucesión, y a continuación se presenta el estudio, que está enfocado a las empresas familiares de la población de Valls. El método utilizado para obtener la información necesaria, ha sido el de las entrevistas en profundidad. Posteriormente, a través del análisis inductivo interpretativo de los datos se redactan los resultados y se formulan las conclusiones del trabajo. Las conclusiones más relevantes que se han extraído de este estudio son que

los factores emocionales hacia el negocio y la familia, es lo que determina cuál será la próxima generación que controlará y tendrá en propiedad la empresa familiar.

PALABRAS CLAVE: Propiedad / Generaciones / Elección / Empresa Familiar / Sucesión

ENGLISH

TITLE: THE FAMILY ENTERPRISES IN VALLS: AN EXPLORATORY STUDY ON THE INFLUENCE FACTORS IN THE TAKING OF SUCCESSION DECISIONS

SUMMARY: This project consists in the elaboration of an exploratory study through which we want to answer the question about the decision factors that take part in the succession of family businesses. It starts with a theoretical introduction to the concepts of family business and succession, followed by the study, which is focused on family businesses in the town of Valls. The method used to obtain the necessary information is in-depth interviews. Then, through the inductive interpretative analysis of the data, the results are written and the conclusions of the work are formulated. The most relevant conclusions that have been drawn from this study are that the emotional factors for business and the family are what determines the next generation that will control and own the family business.

KEYWORDS: Property / Generations / Election / Family Business / Succession

1. INTRODUCCIÓ

Una empresa familiar és aquella on la majoria de la propietat accionarial està en mans de la mateixa família. L'empresa pot passar per diferents generacions de la pròpia família al llarg dels anys, és a dir, es poden dur a terme diverses successions que permetin que altres membres de la família puguin ser propietaris del negoci.

Segons la bibliografia consultada, la successió en particular, és una de les problemàtiques més estudiades de l'empresa familiar. L'avaluació d'alternatives i la valoració dels diferents camins que l'empresa pot seguir, formen part d'un procés llarg i complex, tan en el context de l'organització com també en el de la família.

El motiu que m'ha dut a realitzar aquest treball, sobre la presa de decisions en les empreses familiars de Valls, ha estat l'interès que em desperten les relacions personals en les famílies i la manera com aquestes són capaces d'organitzar-se i donar futur a un negoci que pot passar per diferents generacions, unint la família amb la vida laboral.

A l'hora d'escollir l'univers d'estudi, he apostat per Valls, capital de l'Alt Camp i la meua ciutat natal, on hi ha un gran nombre d'empreses de tipus familiar, així com també negocis i botigues que han passat d'una generació a una altra, i que mantenen viva l'essència de la família. Fent el projecte sobre Valls he aconseguit, per una banda, conèixer com es desenvolupa una part del món empresarial a la ciutat, i per altra, fer que el treball agafi un caire més personal.

Poder coordinar la família, l'empresa i Valls és la principal motivació que m'ha portat a tirar endavant aquest projecte.

Centrant-se en la successió, el que pretén aquest treball és donar resposta a la pregunta clau següent:

“Quins són els factors que incideixen en la decisió de successió d'una empresa familiar a Valls?”

El treball s'estructura en les següents parts: primer una breu introducció teòrica sobre les empreses familiars, informació i definicions (mitjançant la bibliografia presentada al final del treball) que ajuden a entendre aquest tipus d'empreses i les successions des d'un punt de vista ampli que facilita la comprensió del tema. Aquesta part es troba en la revisió de la literatura.

Posteriorment, es planteja l'estudi exploratori, el qual té com a objectiu principal: "Conèixer com estan establertes les empreses familiars de Valls, i obtenir informació de quina és la visió que tenen aquests negocis sobre la successió". Per a dur a terme l'estudi, es fa la selecció d'una mostra representativa de les empreses familiars de Valls. Aquesta compta amb cinc empreses del sector del transport que col·laboren donant resposta a una entrevista en profunditat, les preguntes de la qual estan orientades per poder obtenir respostes que permetin complir amb els objectius específics d'aquest treball que són els següents:

1. Tenir una idea de quan, com i perquè fou creada l'empresa familiar, i la seva evolució.
2. Saber com es van dur a terme les diferents successions de l'empresa i quina va ser la posició de les persones implicades.
3. Saber quines són les possibilitats de que el negoci tingui una continuïtat com a empresa familiar.
4. Conèixer els factors organitzatius que té en compte el propietari en relació amb l'estructura i la viabilitat actual de l'empresa.
5. Conèixer quins són els factors emocionals del propietari actual envers el negoci familiar i la successió.

Per últim, a partir de l'anàlisi inductiu interpretatiu de les respostes obtingudes, es redacten uns resultats que posteriorment donen pas a completar les conclusions del treball, i així poder donar resposta a la pregunta clau plantejada a l'inici.

2. REVISIÓ DE LA LITERATURA

2.1. CONCEPTE, CARACTERÍSTIQUES I ROLS

2.1.1. Què és una empresa familiar

Per a posar en context el tema del treball, cal primer relacionar noms i conceptes amb les seves definicions, les quals donen una idea ràpida i senzilla sobre el que s'està parlant i quina és la base. Per començar, cal definir "empresa familiar" com a tal, per això a continuació es mostren algunes de les definicions trobades.

- Una empresa familiar és una organització empresarial on la majoria de la propietat o el control estan ocupats per membres de la mateixa família. (Enderwick, 2017)
- "Les empreses familiars són companyies creades i gestionades per una sola família." (EAE Business School, 2018)
- "Una empresa familiar és aquella en que el patrimoni i el govern estan exercits pels membres d'una o diverses famílies i el seu objectiu estratègic comprèn la continuïtat de l'empresa a mans de la següent generació familiar." (EAE Business School, 2018)

En les dues primeres definicions es pot trobar una similitud a l'hora de definir el concepte en un marc purament teòric on s'exposa de manera senzilla i bàsica. En la tercera definició es veu una visió més pràctica i contextualitzada dins de l'àmbit professional on s'indica quin és el fi de crear i/o continuar una empresa de tipus familiar.

Existeix molta diversitat a l'hora de definir conceptes i més encara dins el món de les empreses i els negocis, on hi ha moltes informacions ambigües. Tot i així, de manera global, es poden entendre les empreses familiars com a organitzacions que concilien dos àmbits diferents, l'empresarial i el familiar. Són el resultat de mesclar la vida professional amb la vida particular d'una o varies persones que tenen uns lligams de sang compartits i que alhora, persegueixen un objectiu comú en termes de beneficis. (Claver Cortes; Rienda García; Pertusa Ortega, 2004)

2.1.2. Característiques

A l'hora d'entendre més profundament el concepte d'empresa familiar, s'han d'establir un seguit de característiques quantitatives i qualitatives que les defineixin i posicionin en una categoria concreta dins del món empresarial. D'aquesta manera també es poden diferenciar de la resta d'empreses en termes legals i jurídics facilitant així la comprensió d'aquestes i evitar errors en el moment de creació d'una empresa d'aquest tipus, o bé en el moment en que es duu a terme un relleu generacional on hi ha un canvi en els membres de la família que participen en el negoci, és a dir, en la successió, i el desig de totes les persones involucrades és mantenir la forma d'aquesta.

“La diferència essencial de l'empresa familiar recau en la seva íntima connexió amb un grup familiar que posseeix una influència directa en el seu govern i gestió.” (Instituto de la Empresa Familiar, 2018)

Les principals característiques quantitatives d'una empresa familiar, segons l'Institut de l'Empresa Familiar, són les següents:

1. Propietat accionarial. La majoria de les accions amb dret a vot són propietat de la persona o persones de la família que va o van fundar la companyia; o són propietat de la persona que té o ha adquirit el capital social de l'empresa; o són propietat de les seves esposes, pares, fill/s o hereus directes del fill/s.

2. Control. La majoria dels vots pot ser directa o indirecta.

3. Govern. Com a mínim un representant de la família o parent participa en la gestió o govern de la companyia.

4. Dret de vot. A les companyies cotitzades (aquelles en què la propietat es troba fragmentada en accions i el principal accionista té menys del 50% dels drets de vot) se'ls aplica la definició d'empresa familiar si la persona que va fundar o va adquirir la companyia (el seu capital social), o els seus familiars o descendents posseeixen el 25% dels drets de vot als quals dona dret el capital social. És a dir, encara que la família no compti amb la majoria dels vots de l'empresa, si que ha d'exercir, a través de la seva participació accionarial, una influència decisiva.

Per altra banda, l'Institut de l'Empresa Familiar afegeix a les variables quantitatives anteriors, un argument qualitatiu que dota a l'empresa d'un caràcter veritablement familiar: "Tenir la continuïtat generacional com a objectiu estratègic de l'empresa, basada en el desig conjunt de fundadors i successors de mantenir el control de la propietat, el govern i la gestió de l'empresa en mans de la família." (Instituto de la Empresa Familiar, 2018)

2.1.3. Rols en una empresa familiar

Quan es parla d'organitzacions familiars, es poden diferenciar dos tipus de persones dins l'empresa. Per una banda hi ha aquelles que estan relacionades amb l'empresa i formen part de la família, i per altra banda, aquelles persones que hi treballen però que no tenen cap lligam de sang amb la família que posseeix el negoci. Que la forma de negoci sigui de tipus familiar no vol dir que tothom qui està implicat en l'empresa hagi de ser obligatòriament de la família, i menys encara quan parlem de grans organitzacions, on el volum de treballadors és força elevat.

En la categoria de persones que són membres de la família dins l'empresa, es poden identificar diversos perfils. De manera cronològica, el primer membre que apareix és el fundador o fundadors del negoci familiar, entès com aquell qui crea i/o estableix la forma d'empresa desitjada en base a uns criteris personals i uns factors de decisió que mouen a tenir una idea sobre un tipus de negoci beneficiós per a ell i per als qui l'envolten, així com també per a tots aquells familiars qui s'uneixen per formar part d'aquest nou projecte. (Vallejo Martos, 2005)

Un cop creada l'empresa, podem trobar diversos membres de la família en qualsevol nivell de l'estructura de l'organització. El creador està situat al cim d'aquesta junt amb la resta d'accionistes, mentre que un cop es va descendint per la piràmide poden aparèixer membres en llocs de treball amb més categoria com serien els caps de departament o els encarregats intermitjos, també aquells que formin part de la tecnoestructura o del staff de suport. Altres membres poden situar-se en el nucli operatiu, formant part així, del grup de treballadors que participen en la empresa de manera més funcional. (Arenas Cardona; Rico Balvín, 2014)

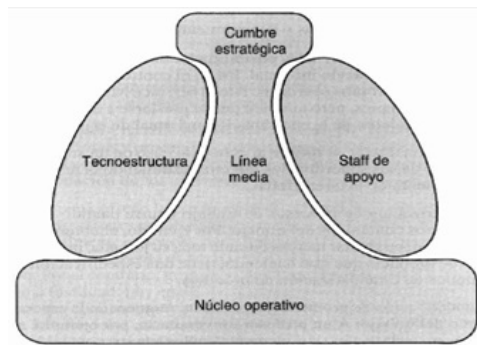


Figura 1. Les cinc parts bàsiques de les organitzacions. Font: *La estructuración de las organizaciones* (Mintzberg, H; 2005)

Dins l'empresa, els membres d'una família poden anar apareixent cronològicament segons l'edat o també segons la carrera professional que tinguin cada un d'ells depenent del lloc de treball o funció que vulguin desenvolupar, començant així pels fills dels fundadors seguit dels fills d'aquests i així successivament. (Vallejo Martos, 2005)

Es parla de relleu generacional quan un membre de la família, tant si és antic com si és recent incorporat, substitueix a un altre que ja pertanyia a aquesta, més concretament quan es fa referència al lloc dels propietaris o del govern de l'organització. En aquest cas, es poden identificar dos perfils de persones: aquell que pertanyia a l'empresa i és qui deix el llegat, s'anomena predecessor; i el familiar que el substitueix s'identifica com a successor. (Zúñiga Vicente; Sacristán Navarro, 2009)

Existeix el cas de que algun membre de la família formi part de l'accionariat, és a dir, que sigui propietari de l'empresa, però que no vulgui exercir cap funció dins d'aquesta. En aquesta situació, i més concretament relacionant el òrgans de govern amb la propietat de l'empresa, es diferencien dos tipus de rols: rol executiu i rol de propietat. Tenir un d'aquests rols no implica l'altre de manera sistemàtica, per tant, trobem que aquests rols poden trobar-se de manera conjunta en la mateixa persona, o bé que una persona només exerceixi un d'aquests dos rols. (Puyalto Franco, 2012)

També s'incorporen a l'empresa, progressivament, altres persones externes a la família, ja sigui per rotació o per creixement del negoci, que poden ocupar també qualsevol posició de la piràmide. Els quals poden exercir funcions de treballadors més operatius, o bé, poden ocupar un càrrec dins l'alta direcció. En aquest últim cas, una incorporació d'aquest tipus pot causar conflictes entre els membres de la família per por a que un estranger tingui més poder que els propis familiars, i que fins i tot, aquest acabi ocupant el perfil de successor. (Zúñiga Vicente; Sacristán Navarro, 2009)

2.2. MODELS SOBRE LES TIPOLOGIES D'EMPRESSES FAMILIARS

Un cop definits el concepte, les característiques i els membres d'una empresa familiar, és necessari fer èmfasi en els diferents tipus que existeixen per així facilitar una millor comprensió de l'àmbit i també per a poder segmentar el mercat del qual fem l'estudi.

Dins del conjunt d'empreses familiars es poden identificar i classificar diferents tipus, ja que està demostrat que no totes elles són iguals en contingut i forma.

És per això, que a continuació es mostren alguns dels models que s'han escrit sobre els diferents tipus d'empreses familiars, que permeten descriure de manera més precisa les tantes característiques que posseeixen. Per a complementar i ajudar a entendre millor, aquests models s'acompanyen d'uns esquemes. (Ángel Gallo, 2004)

I - EL MODEL DELS TRES CERCLES

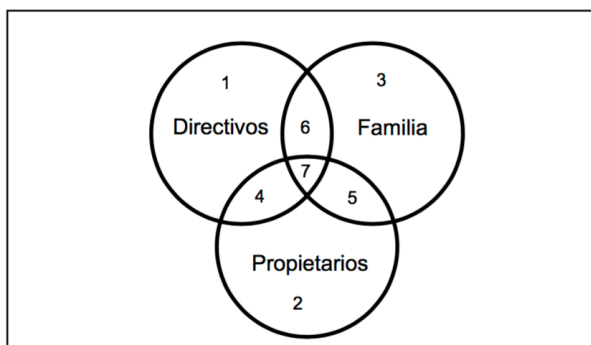


Figura 2. Esquema Model I. Font: fotografia extreta de l'article *Tipologías de las empresas familiares* (Ángel Gallo, M; 2004)

El primer model diferencia tipus d'empreses familiars segons quines siguin les persones que predominen més dins l'empresa en funció de les característiques d'aquestes.

“Cada cercle representa un grup de persones amb particulars característiques en la seva relació amb l'empresa familiar. Les interseccions dels cercles indiquen els grups de persones que posseeixen dues o les tres característiques identificades pel model.

La principal pretensió d'aquest model consisteix a fer veure que, segons coincideixin en més o menys grau els tres cercles, s'estarà davant de tipus diferents d'empreses familiars.” (Ángel Gallo, 2004; p.244)

El que determina el tipus d'empresa està marcat per:

- El nombre de protagonistes que hi treballen o que amb elles tenen relació.
- Els diferents rols que exerceixen i els seus diferents interessos.
- El contingut de les relacions que entre unes i altres persones es donen.
- Per les molt diferents solucions que s'han d'aplicar en uns casos i altres.

(Ángel Gallo, 2004)

II - MODEL: DE FUNDADOR A CONSORCI DE COSINS

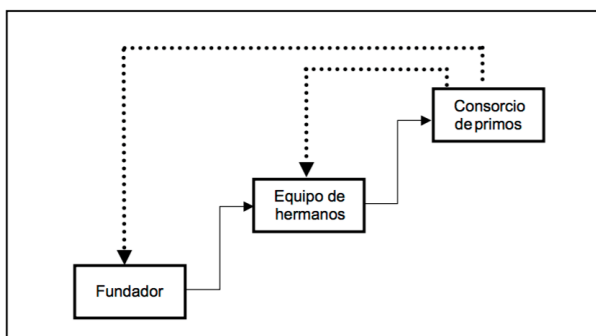


Figura 3. Esquema Model II. Font: fotografia extreta de l'article *Tipologías de las empresas familiares* (Ángel Gallo, M; 2004)

Aquest model diferencia tipus d'empreses segons la generació familiar en la que es troben.

“Es poden identificar moltes diferències entre els tres tipus d'empreses que es mostren. Una d'elles és la forma d'exercir el poder que es dona en cada un dels tipus: un líder indiscutible en la primera generació; un líder, si és que existeix i és acceptat, en la segona i en la tercera generació. Si no hi ha líder es dona una direcció per equips que resulta sempre difícil, ja que l'equip està format per persones que tenen capacitats molt diferents i drets polítics similars. Una altra diferència es deu a la indubtable major dificultat que es dona en les relacions entre els membres de la família a mesura que s'avança.” (Ángel Gallo, 2004; p.245)

Tot i diferenciar les etapes, en aquest model no s'expressa la situació de dues generacions que conviuen al mateix temps i que pot ser així durant una llarga temporada, que seria en el moment en que es duu a terme la successió. (Ángel Gallo, 2004)

III - MATRIU: MIDA DE LA FAMÍLIA, MIDA DE L'EMPRESA FAMILIAR

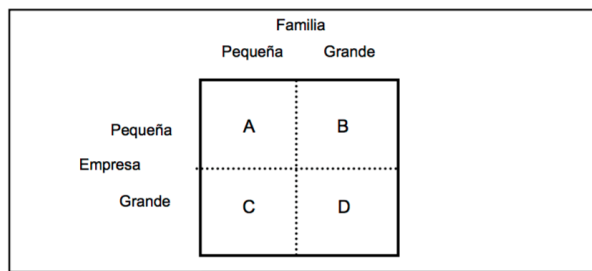


Figura 4. Esquema Model III. Font: fotografia extreta de l'article *Tipologías de las empresas familiares* (Ángel Gallo, M; 2004)

El model següent separa les empreses familiars en quatre grups diferents, classificades segons la mida de la família i la mida de l'empresa.

“Les empreses familiars es troben més freqüentment en les cel·les "A" i "D". A la cel·la "A" és on es situen les nombroses empreses que no han tingut molt de desenvolupament en la primera i la segona generació, mentre que en la "D" es troben les empreses multigeneracionals exitoses. És també fàcil trobar empreses que aconseguen una gran grandària en la primera generació (cel·la "C") i empreses que, amb el pas del temps, no es desenvolupen de manera tan acompassada com ho fa la família (cel·la "B").” (Ángel Gallo, 2004; p.247)

IV - EL MODEL DE LES RELACIONS DE TREBALL

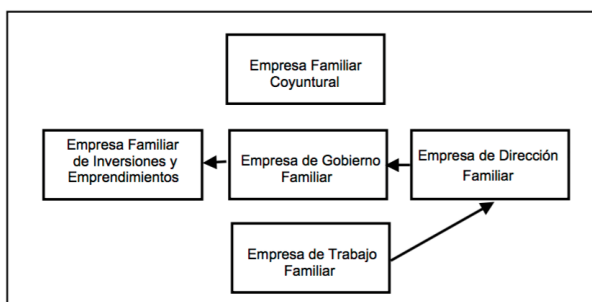


Figura 5. Esquema Model IV. Font: fotografia extreta de l'article *Tipologías de las empresas familiares* (Ángel Gallo, M; 2004)

Aquest model distingeix els quatre tipus d'empreses familiars que es poden trobar, segons les responsabilitats que tenen, o que poden arribar a tenir, els membres de la família propietària.

Els quatre tipus defineixen una possible evolució que es pot dur a terme. Les empreses es poden trobar en un d'aquests quatre tipus, o bé en una situació intermèdia passant d'un a un altre.

“Per comprendre millor aquests quatre tipus cal tenir present que les bones empreses familiars no cauen en el parany de confondre la capacitat dels membres de la família per exercir les responsabilitats que els corresponguin amb el fet que siguin propietaris, a l'hora de la seva incorporació i de l'assignació de responsabilitats.” (Ángel Gallo, 2004; p.248)

Empresa de **treball familiar**: es permet a tots els membres de la família que vulguin, la incorporació a l'empresa familiar. Això si, cadascun en el lloc que li pertorqui segons les seves capacitats, i amb una remuneració coherent a aquest.

Empresa de **direcció familiar**: en aquest cas, només es permet la incorporació als membres de la família que es creuin capacitades per exercir funcions de direcció, o bé que puguin assolir-les en un període de temps breu.

Empresa de **govern familiar**: les persones que formen part de la família, tenen responsabilitats de govern com a membres dels consells d'administració. Actuen plenament com a propietaris actius, però no formen part de la direcció.

Empresa familiar **d'inversions i iniciatives**: el govern forma part de la família i en ella es promou l'emprenedoria dels membres d'aquesta que tenen intenció d'iniciar nous projectes. A aquests, se'ls ajuda donant suport mitjançant préstecs, capital, assessorament...

(Ángel Gallo, 2004)

“Finalment, es troba un altre tipus: l'empresa familiar conjuntural. Aquesta respon a la voluntat i intenció dels membres de la família de continuar units, tot i que resulta clarament previsible que per circumstàncies de l'entorn competitiu o de la pròpia família, s'haurà de deixar de ser empresa familiar en un període no molt prolongat en el temps. La família està convençuda que la venda a tercers o la fusió amb una altra empresa es realitzarà de forma més beneficiosa si els seus membres continuen units, en comptes de involucrats en tensions i lluites.” (Ángel Gallo, 2004; p.249)

V - MATRIU: APORTACIÓ DE LA FAMÍLIA, PROFESSIONALITZACIÓ DELS SISTEMES

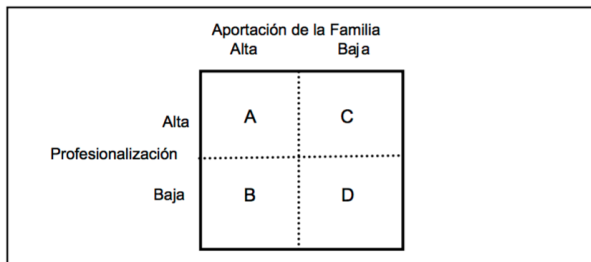


Figura 6. Esquema Model V. Font: fotografia extreta de l'article *Tipologías de las empresas familiares* (Ángel Gallo, M; 2004)

Aquest model utilitza una matriu per identificar quatre tipus d'empreses familiars que es diferencien segons les aportacions familiars relacionades amb el grau de professionalitat.

Pel que fa a les diferències entre una empresa familiar i una que no ho és, en relació als recursos que poden aportar, aquests poden ser de moltes classes, a part dels elements del capital social. El recurs més bàsic per la continuïtat d'una empresa familiar és la unitat dels membres de la família i el compromís que tenen a l'hora de prendre decisions que procurin el bon funcionament d'aquesta. (Ángel Gallo, 2004)

“Les empreses situades a les cel·les "A" i "B" es caracteritzen per les fortaleeses de la unitat i el compromís, en comparació amb les empreses de les cel·les "C" i "D", afeblides per les lluites de la desunió i per les exigències improcedents d'uns propietaris que no admeten el projecte de futur existent en l'organització.” (Ángel Gallo, 2004; p.251)

Més diferències que es troben entre empreses familiars i les no familiars, poden estar relacionades en la manera de fer les coses i com s'exerceix el poder.

“Les empreses situades a les cel·les "A" i "C" es caracteritzen per una elevada professionalització de les persones i sistemes de govern i direcció, en comparació amb les empreses situades a les cel·les "B" i "D", que reflecteixen la situació habitual de la majoria de les empreses familiars: bons emprenedors i sistemes de direcció pràcticament nuls.” (Ángel Gallo, 2004; p.251)

VI - MATRIU: MIDA DE L'EMPRESA, NIVELL DE DIVERSIFICACIÓ

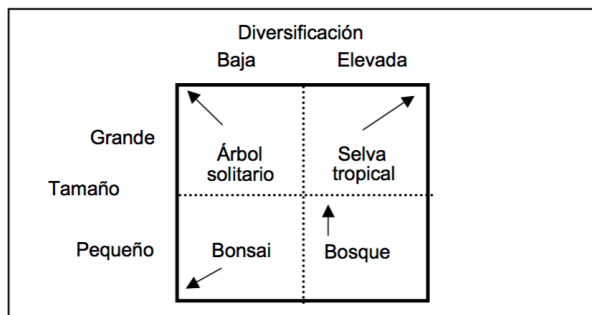


Figura 7. Esquema Model VI. Font: fotografia extreta de l'article *Tipologías de las empresas familiares* (Ángel Gallo, M; 2004)

“El creixement i l'evolució són factors crítics per a la continuïtat de totes les empreses. Si no creixen, poden quedar-se sense possibilitats d'incorporar els recursos humans i tecnològics necessaris per a seguir competint en el mercat. Si no evolucionen, els competidors les desplaçaran amb facilitat.” (Ángel Gallo, 2004; p.252)

Bonsai: empreses que al llarg de la seva vida no han canviat o han canviat molt poc. S'han mantingut en una mida petita i han anat treballant sempre amb els mateixos productes. L'empresa ha estat líder en tecnologies de producció, prestades a uns determinats clients similars.

Árbol solitario: empreses familiars que han crescut de manera important però treballant sempre en el mateix sector d'activitat empresarial. La gamma de productes és restringida i només ha evolucionat quan les pròpies funcions havien d'estar adaptades als canvis que els clients demanaven segons les necessitats.

Bosque: empreses que han tingut un creixement moderat, en part gràcies a una diversificació geogràfica per mitjà de l'obertura i el desenvolupament de filials en altres països. La gamma ha estat la mateixa, només ha sofert els canvis necessaris per poder adaptar-se als nous mercats.

Selva tropical: empreses familiars que han aconseguit un elevat creixement, al mateix temps que diversificaven productes i entraven en nous sectors i mercats geogràfics. S'han recolzat també en diferents tipus d'aliances estratègiques.

(Ángel Gallo, 2004)

2.3. SIGNIFICAT I VARIABLES DE LA SUCCESSION EN LES EMPRESES FAMILIARS

No es pot parlar de negocis familiars sense tenir en compte la successió d'aquests ja que el fet de que hi hagi un relleu generacional, determina molt aquest tipus d'empreses en termes de continuïtat i de visió de futur.

Per a contextualitzar el concepte de *successió* es pot buscar la paraula al diccionari i així trobar diferents accepcions que ajuden a tenir una idea sobre el tema del qual es parla:

"Substitució d'una persona en el seu lloc o funció." (WordReference, 2018)

"Recepció dels béns d'una altra persona com a hereu o legatari d'ella." (Real Academia Española, 2018)

"Conjunt dels fills d'una persona i, per extensió, dels descendents." (Real Academia Española, 2018)

Les tres accepcions trobades dins els diccionaris es poden aplicar al tema relacionat amb les empreses familiars i a l'acció de traspasar el negoci d'una generació a la següent, ja que dit d'una manera o d'una altra, la successió en termes empresarials la podem definir com a: conjunt de descendents que duen a terme l'acció de substituir una persona anterior a aquests mitjançant la recepció de béns d'una empresa i esdevenint així l'hereu.

La successió en una empresa familiar pot ocórrer varies vegades, tantes com generacions es creïn dins la família amb voluntat de seguir amb el negoci. La primera vegada esdevé quan el fundador de l'empresa, que resultarà ser el predecessor, i el següent membre o membres de la família amb capacitat per a ser el propietari i/o portar el control de l'empresa, que serà el successor o successors, decideixin que és el moment de dur a terme el relleu d'aquesta (Amat, 2004).

És per això, que es pot identificar la successió com un procés dins del cicle de vida de l'empresa que es trobaria després de les etapes d'introducció i creixement (Guinjoan; Llauradó, 2000). El fundador hauria estat present en la fase de creació i la fase de creixement del negoci i en el moment en què ja està madur, abans de que aquest pugui arribar desaparèixer, és quan es duria a terme el procés de successió on es canviaria

de generació i l'empresa podria seguir essent madura molt temps més, i fins i tot, amb capacitat de creixement de nou (Pérez; Broseta; Monferrer; Climent, 2002).

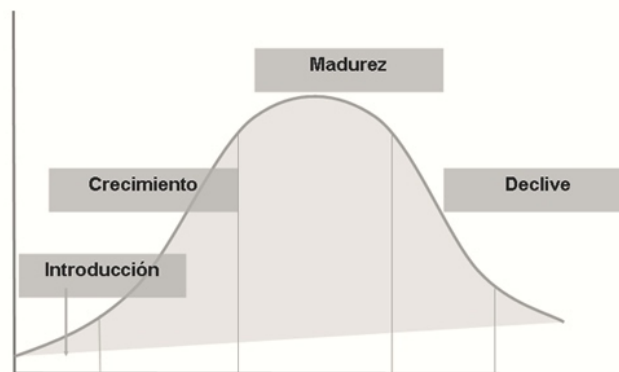


Figura 8. Cicle de vida d'una empresa. Font: fotografia extreta de Ciclo de Vida. De domini públic. Recuperada de: <http://ciclodevida.net/de-una-empresa>

La transmissió d'una empresa a una altra generació es pot entendre com a un dels processos més difícils pels quals passen les empreses familiars, tot i això, es considera que és imprescindible per a l'empresa i per la família que es dugui a terme per així assegurar la continuïtat de la primera generació i també per a donar seguretat a la segona. Cal dir que les dificultats que es troben a l'hora de passar de la primera a la segona generació no són les mateixes que es troben de la segona generació en endavant (San Martín Reyna; Duran Encalada, 2016). Cada procés de successió es donarà en un moment i amb unes característiques que fan diferenciar a cada un d'ells com a únic i amb les seves pròpies dificultats i/o facilitats.

La successió comporta una sèrie de processos complexos, donats pel tipus d'estructura familiar, la transferència de riquesa i de poder, el canvi en l'estil de gestió, l'harmonia dels membres de la família, la varietat de valors i creences, i la formació de cada un dels seus membres, que afecten el rendiment empresarial del negoci (Hsiangtsai Chiang; Huey Jiuan Yu, 2018).

És per aquesta dificultat que comporta la transmissió que només un 30% dels negocis familiars sobreviuen a la segona generació, el 12% és viable en la tercera generació i només el 3% de totes les empreses familiars operen a la quarta generació o posteriors. (Hsiangtsai Chiang; Huey Jiuan Yu, 2018).

2.4. AVANTATGES I INCONVENIENTS DE FORMAR PART D'UNA EMPRESA FAMILIAR

Com en tots els àmbits i temes, a l'hora de parlar d'empreses familiars trobem un seguit d'avantatges i també d'inconvenients que resumeixen de manera clara i senzilla aquells factors que afavoreixen més el fet de tenir o formar part d'una d'aquestes empreses i aquells que per contra no són tant propicis; ja sigui quan parlem d'empreses consolidades o bé, més concretament del procés de successió. Un cop revisada la bibliografia sobre aquest àmbit, es poden descriure les fortaleces i les debilitats que conté.

Un dels punts més favorables a l'hora de formar part d'una empresa familiar, pel que fa a aspectes personals, és el fet de compartir la mateixa cultura i valors amb la resta de membres, la complicitat que existeix entre tots gràcies a les relacions de sang que els uneixen (Pérez; Broseta; Monferrer; Climent, 2002). El sentiment de pertinença a una organització d'aquest tipus és important per al futur i continuïtat de l'empresa.

Pel que fa a la successió, existeixen avantatges importants com són heretar un negoci en funcionament i, a priori, amb la certesa de que és viable; la comoditat de tenir unes pautes orientatives de com fer funcionar l'empresa; l'ajuda dels membres de la família per a un òptim creixement (Amat, 2004).

Com a punts no tan favorables o, fins i tot, negatius a l'hora d'estar implicat en una organització de tipus familiar, es troba el fet de que un excés de confiança pugui produir conflictes entre els membres, o bé que es creïn desavinences a causa de tenir diferents opinions sobre un o varis aspectes (Cardona; Balvin, 2014). Tot això podria arribar a posar en perill la supervivència de l'empresa.

Relacionat amb la successió, el pitjor dels casos és que arribat a un cert punt, ningú vulgui succeir l'empresa i aquesta desaparegui. També es pot ocasionar una dissolució a causa d'un relleu mal planificat o bé, de que els nous propietaris realitzin masses canvis organitzatius que modifiquin o redueixin el valor de l'empresa (Guinjoan; Llauredó, 2000).

3. METODOLOGIA I ORGANITZACIÓ

3.1. DEFINICIÓ DE LA MOSTRA

Per a poder realitzar un anàlisi de les empreses familiars de Valls que permeti aconseguir els objectius plantejats, i d'aquesta manera, donar resposta a la pregunta formulada inicialment, cal primer seleccionar i definir quina serà la mostra.

Per començar definim quina és la població del cas: aquesta són totes les empreses que estan ubicades a la ciutat de Valls i que estan registrades també a Valls com a domicili social, en el Registre Mercantil. L'àmbit d'estudi és Valls, la capital de la comarca de l'Alt Camp, és una ciutat situada a la província de Tarragona, dins del territori espanyol, que compta amb 24.156 habitants (2018), segons l'Idescat.

Un cop definida la població, cal especificar quina part d'aquesta serveix com a objecte d'estudi, és a dir, quina és la mostra utilitzada. Així doncs, la mostra està formada per totes aquelles empreses de caràcter familiar que estiguin registrades com a Societat Anònima, o bé, com a Societat Limitada les quals hagin estat creades per un fundador i ja hagin succeït als descendents d'aquest, com a mínim una generació.

Aquesta última especificació fa referència al "Model II: de Fundador a Equip de germans" de la teoria exposada anteriorment, el qual defineix el canvi generacional dins d'una empresa, amb les seves variants.

3.2. SELECCIÓ DE LA MOSTRA

A l'hora d'escollir les empreses que formen part de la mostra, especificada en l'apartat anterior, he seguit un procés que explicaré detalladament a continuació.

Primer de tot, m'he posat en contacte amb la Cambra de Comerç de Valls, mitjançant el correu electrònic facilitat en la seva pròpia pàgina web, per a demanar un llistat de totes les empreses que hi ha a Valls. No en tenen cap com el que jo demano i en comptes d'això, m'envien, d'entre tots els llistats dels que disposen, aquell que més s'ajusta a les meves peticions.

Aquest document, titulat “Relació d’empreses més importants de la demarcació de la Cambra Oficial de Comerç i Indústria de Valls” (*Veure Annex 1*), està compost per aquelles empreses, de la comarca de l’Alt Camp, que la Cambra de Comerç de Valls considera més importants segons els criteris següents, els quals poden ser excloents entre ells:

- Empreses grans en nombre de treballadors.
- Compten amb alguna característica especial, dins el context de l’Alt Camp, com ara la fabricació d’un producte exclusiu a la zona.
- Empreses amb una facturació considerable.
- Empreses amb una llarga trajectòria, dins el territori, i un gran reconeixement per part de la població.

El llistat fou creat a principis del segle XXI i actualitzat per última vegada el juny de l’any 2018. En ell es mostren les 200 empreses, que per alguna raó són significatives dins l’Alt Camp, ordenades i distribuïdes segons l’activitat econòmica que duen a terme prenent com a referència la classificació en la qual es basa l’Impost sobre Activitats Econòmiques (IAE), el qual s’intenta ajustar a la Classificació Nacional d’Activitats Econòmiques (CNAE-2009) proporcionada per l’Institut Nacional d’Estadística. De cada empresa que figura en el llistat de la Cambra, se’n mostra l’adreça i el contacte.

Al ser un llistat creat amb els criteris escollits per la Cambra de Comerç, existeix la possibilitat de què hi hagi empreses de tipus familiar a Valls que no estiguin incloses en aquest document, pel fet de no complir cap del requisits imposats per la Cambra, comentats anteriorment. Amb això, exposo que parteixo d’aquesta limitació d’ara en endavant, i que a l’hora de seleccionar la mostra, podria estar excloent altres empreses familiars de Valls.

Un cop dispo del llistat del qual extrauré aquelles empreses que s’ajustin als criteris que he utilitzat per definir la mostra, cal aplicar uns filtres per a poder seleccionar les que interessen i eliminar aquelles que no. Previ a començar, la Cambra m’indica aquelles empreses que figuren al llistat però que ja no existeixen i també completa alguna informació sobre les denominacions d’algunes d’elles que no estaven especificades, per tal de saber quin tipus de societat són i/o el seu nom complert.

El primer filtre que aplico al llistat és el de la ubicació juntament amb el de tipus de societat, és a dir, extrec del llistat les empreses que s'indica que estan ubicades a Valls i que estan registrades com a Societat Anònima (S.A.) o com a Societat Limitada (S.L.). Descarto, per tant, aquelles que estan ubicades a altres pobles de la comarca de l'Alt Camp i també les que estan registrades com a Empreses Individuals, Societats Cooperatives o altres formes jurídiques. Al mateix temps, s'exclouen aquelles empreses en forma de botigues i/o petits comerços. La manera de procedir consisteix en revisar, una per una, totes les empreses que hi ha al llistat i anotar, numeradament en un full de càlcul, aquelles que tenen les característiques desitjades. D'aquesta manera confecciono un nou llistat propi a partir del de la Cambra de Comerç, això si, sempre mantenint l'ordre en el qual apareixen les empreses en l'original. (*Veure Annex 2.1*)

A partir d'aquest moment, treballo amb les empreses del nou llistat i utilitzo el segon filtre que consisteix en classificar les empreses en funció de si són, o no, de tipus familiar aplicant les condicions establertes a la teoria segons l'Institut de l'Empresa Familiar. Aquesta classificació la realitzo amb l'ajuda de la Cambra de Comerç de Valls mitjançant una cita que concerto amb el Secretari General, el Sr. Rafel Castells Paris, en la qual em diu empresa per empresa si és, o no, familiar. Aprofito la trobada per exposar idees o dubtes sobre el llistat de les empreses, que em resolen amb facilitat i amabilitat. Anoto la resolució de la classificació feta i descarto aquelles empreses que no són de tipus familiar, obtenint així una nova versió del llistat on figuren aquelles empreses de Valls que són familiars. (*Veure Annex 2.2*)

Un cop feta la classificació, elimino aquelles empreses que no són de tipus familiar i d'aquesta manera figuren només les que si són familiars. Mitjançant el recurs web anomenat SABI, especifico l'activitat econòmica d'aquestes empreses, segons la classificació sectorial de la CNAE-2009, anotant el codi primari i la descripció a la qual pertany cada un d'ells. Així com també especifico a quin grup principal de la CNAE (*Veure Annex 3*) estan identificades aquestes activitats. (*Veure Annex 2.3*)

En el moment en que realitzo la cerca de les empreses al SABI, aprofito per comprovar el domicili social de cada una i trobo quatre empreses que no tenen el domicili social a Valls, tot i tenir una part de l'empresa o una filial ubicada a la ciutat; i també identifico una empresa que està registrada com a Societat Civil Privada. Extrec aquestes cinc empreses de la llista abans de procedir amb un nou filtratge.

En aquest punt, procedeixo a investigar en quina generació es troben actualment totes aquelles empreses que estan confirmades com a familiars amb domicili social a Valls, ja que fent referència al model de la teoria en el qual em baso, necessito per la mostra aquelles empreses que hagin passat, com a mínim, per un relleu generacional. Per aconseguir-ho, em poso en contacte amb totes i cada una de les empreses mitjançant trucades telefòniques. Amb això vull extreure la informació següent:

- Confirmar si l'empresa en qüestió segueix sent de tipus familiar.
- Esbrinar en quina generació es troba actualment l'empresa.
- Obtenir nom i cognoms d'algun dels propietaris actuals, per a tenir una persona de contacte en un futur.

Per a realitzar les trucades, genero un guió per extreure la informació que em permetrà continuar amb el meu mostreig intencional d'empreses (*Veure Annex 4*). El procés de les trucades telefòniques és entretingut i costós: em trobo amb empreses que no responen en el moment de la trucada, d'altres que la persona que contesta no em vol donar la informació que sol·licito, i algunes aplacen la trucada i em diuen que ho torni a intentar en un altre moment.

Finalment, després de posar-me en contacte amb totes les societats, puc completar les dades de les empreses amb el detall de la generació familiar, menys dues que no em volen donar aquest tipus d'informació de cap manera i quatre que resulten ser no familiars per canvis organitzacionals recents. (*Veure Annex 2.4*)

Gràcies a les dades que he obtingut telefònicament, elimino del llistat totes aquelles que no poden formar part de la mostra: les no familiars, les que es troben en la primera generació, i també aquelles que no m'han proporcionat la informació que els demano. D'aquesta manera, disposo d'una llista on figuren totes les empreses que compleixen els requisits necessaris per a formar part de la mostra, que he definit anteriorment. (*Veure Annex 2.5*)

Del total de les organitzacions susceptibles a ser entrevistades, selecciono una mostra definitiva de cinc empreses que formen part del mateix grup pel que fa a la classificació sectorial de la CNAE-2009 (*Veure Annex 3*). El grup en qüestió és el: GRUPO H: Transporte y Almacenamiento. Les cinc empreses seleccionades, a més, estan classificades amb el mateix codi dins d'aquest Grupo H (4941. Transporte de

mercancías por carretera). Al mateix temps, existeix una diversitat en relació a la generació familiar en la que es troben.

Aquesta selecció em permet comparar empreses que estan en diferents etapes de la successió familiar, mantenint la resta de variables el més homogènies possibles (criteri *Caeteris paribus*), per tal de poder atribuir diferències en els resultats de l'objecte d'estudi. Per altra banda, la mida reduïda de la mostra, em permet cobrir tot l'univers d'aquesta tipologia.

3.3. TÈCNIQUES DE RECOLLIDA DE DADES

Per a recollir les dades necessàries, utilitzo el mètode de les entrevistes en profunditat ja que és la millor manera d'obtenir unes respostes, per part de les empreses, que em proporcionin informació suficient per a poder analitzar els resultats. Per altra banda, la metodologia qualitativa i les entrevistes en profunditat com a tècnica de recollida de dades en particular, són adequades per al tipus d'estudi exploratori i descriptiu que ve definit per la pregunta plantejada. (Miles; Huberman, 1994)

El primer que cal fer, és elaborar una sèrie de preguntes, ben redactades i de fàcil comprensió per a l'entrevistat, que li permetin donar una resposta explicativa sobre el que es pregunta. Escric les preguntes en relació als objectius específics que plantejo per al treball a l'inici d'aquest. Intentant que els resultats de les entrevistes m'ajudin a assolir-los. Per a fer l'estructura del guió de l'entrevista (*Veure Annex 6*) em recolzo en el manual de metodologia qualitativa "*Qualitative Data Analysis*" (Miles; Huberman, 1994). També em són d'ajuda els apunts de l'assignatura d'Investigació de Mercats i Aplicacions que he cursat amb anterioritat.

Seguidament em plantejo assajar i posar en pràctica el guió dissenyat per tal de veure si és correcte, i comprovar que les preguntes concordin i tinguin sentit entre elles. És per això que realitzo una simulació d'entrevista a un empresari, d'un negoci familiar de tres generacions, que no forma part de la població perquè no té les característiques requerides, com és la ubicació o la forma jurídica. Gràcies a aquesta prova, m'adono que el guió està ben formulat, tot i fer algun petit canvi pel que fa a la semàntica, i que puc utilitzar-lo amb les empreses de la mostra.

Per a procedir a fer les entrevistes, primer de tot contacto amb les empreses de la mostra que he escollit, mitjançant una trucada telefònica (*Veure Annex 5*) al número de telèfon que consta al llistat proporcionat per la Cambra de Comerç, i que he utilitzat anteriorment per a la consulta de la generació. En la trucada els comunico que m'interessa fer-los una entrevista ja que compleixen el perfil que busco per a la realització del meu treball. Un cop accepten, especifico que l'entrevista l'he de realitzar a un dels socis majoritaris que formi part de la família, de manera presencial (lloc a convenir), i que la duració d'aquesta és d'aproximadament 30 minuts. En tots els casos, cal posar-se d'acord amb l'entrevistat per a concretar el dia i l'hora de la trobada. Cal dir, que en la trucada els ofereixo la possibilitat de firmar un acord de confidencialitat per a preservar les dades personals i privades de l'empresa, però cap d'elles està interessada.

Realitzo les entrevistes als diferents propietaris, a les empreses corresponents en un ambient agradable i còmode per ambdós, enregistrant la conversa en un arxiu d'àudio per a propiciar un diàleg fluid, i sense pauses per escriure, tot seguint el guió de preguntes establert.

3.4. TÈCNIQUES D'ANÀLISI DE DADES

Un cop obtinguda la informació necessària amb les tècniques de recollida, realitzo un anàlisi inductiu interpretatiu (un mètode qualitatiu d'interpretació de dades) que em permet analitzar el contingut de les entrevistes i poder obtenir conclusions generals a partir de premisses particulars (Flick, 2002).

Per a dur a terme aquest procés, primer de tot elaboro un buidat no literal de les entrevistes a partir dels arxius de veu que he enregistrat per cada empresa. La manera de procedir per aquest buidat, consisteix en escriure les idees principals de les respostes que obtinc per cada pregunta i reforçar aquestes idees amb frases textuais extretes pròpiament de l'entrevistat ("verbatim").

Per elaborar el buidat no literal de les entrevistes, utilitzo una plantilla d'Excel que recupero de l'assignatura d'Investigació de Mercats i Aplicacions, la qual m'ajuda a organitzar tot el contingut, i a tenir ben estructurat el buidat que després em servirà per poder fer l'anàlisi dels resultats.

A partir de la plantilla d'Excel completada amb tota la informació que m'han proporcionat els entrevistats (*Veure Annex 7*), procedeix a realitzar un anàlisi qualitatiu dels resultats obtinguts. Utilitzo el mètode inductiu, en el qual, a partir de les idees principals que donen resposta a les preguntes que he plantejat, obtinc unes conclusions que defineixen de manera general l'empresa i el missatge que transmeten en l'entrevista.

4. ANÀLISI DELS RESULTATS

4.1. TAULA EQUIVALÈNCIES

A continuació, es mostra una taula en la qual s'expressa la denominació utilitzada en la resta del treball per a fer referència a les empreses de la mostra, així com també dels seus respectius propietaris.

TRANS-GAVALDÀ (TRANSPORTES GAVALDÀ, S.L.)	Empresa A	Propietari A
GRÚAS AGUILAR (TRANSPORTES AGUILAR DEL VALLE, S.L.)	Empresa B	Propietari B
TRANSBATET (TRANSPORTES HERMANOS BATET, S.A.)	Empresa C	Propietari C
TRANSPORTS TITU (TRANSPORTS TITU, S.A.)	Empresa D	Propietària D
TRAGINERS DEL VENDRELL (TRAGINERS DEL VENDRELL, S.L.)	Empresa E	Propietària E

Taula 1. Denominació empreses i propietaris de la mostra. Elaboració pròpia.

4.2. LLEGENDA GENOGRAMES

Per entendre correctament els genogrames que es mostren a continuació, cal revisar la llegenda de símbols i colors.

COLOR FARCIT QUADRE	
Blau fort	Homes
Lila	Dones
Verd fluix	Propietaris entrevistats
VORES	
Negre	Membres que actualment són propietaris
Verd fosc	Membres que han estat propietaris al llarg del temps
LINIES	
Línies blaves	Descendència

Taula 2. Llegenda de símbols i colors dels genogrames. Elaboració pròpia.

4.3. EMPRESES DE LA MOSTRA

4.3.1. Creació i evolució

En aquest apartat, es descriu empresa per empresa, el procés de creació d'aquestes i l'evolució generacional que han tingut. Aquesta explicació s'acompanya d'un genograma per cada organització.

EMPRESA A

Fundada l'any 1956 pel pare del Propietari A. Posteriorment, dos dels tres fills entren a l'empresa com a treballadors fins que al 1991 es crea la S.L. dividida en tres parts iguals entre el pare i els dos fills. Amb la retirada del pare com a propietari a causa de la jubilació, els dos fills es queden l'accionariat a parts iguals fins l'actualitat, tot i que en aquests moments tot el control recau sobre el Propietari A ja que l'altre germà està jubilat. L'Empresa A ha passat per una sola successió i es troba ara a la segona generació.

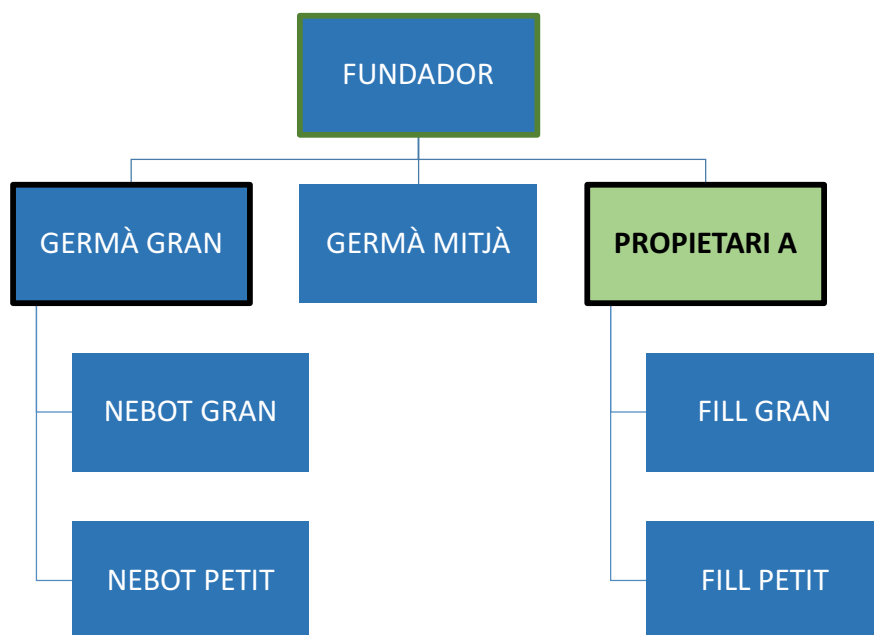


Figura 9. Genograma Empresa A. Font: Elaboració pròpia

La idea de negoci va sorgir quan a l'empresa on treballava el fundador li van fer treure el carnet de transportista. A partir d'això es va posar com a autònom a fer transports per l'empresa on treballava i també per clients propis. El començament no va ser fàcil i va haver de lluitar per tirar endavant. Avui en dia, l'Empresa A es dedica a l'emmagatzematge i transport de mercaderies a àmbit nacional.

EMPRESA B

Fundada l'any 1978 pel pare del Propietari B. Anys més tard, dos dels tres fills entren a l'empresa com a treballadors i al cap d'un temps creen la S.L. dividida en tres parts iguals entre el pare i els dos fills implicats. El pare es retira de propietari en el moment en que es jubila, i reparteix la seva part a iguals pels dos fills. En l'actualitat, els dos germans tenen l'accionariat i el control. L'Empresa B ha passat per una sola successió i es troba ara a la segona generació.

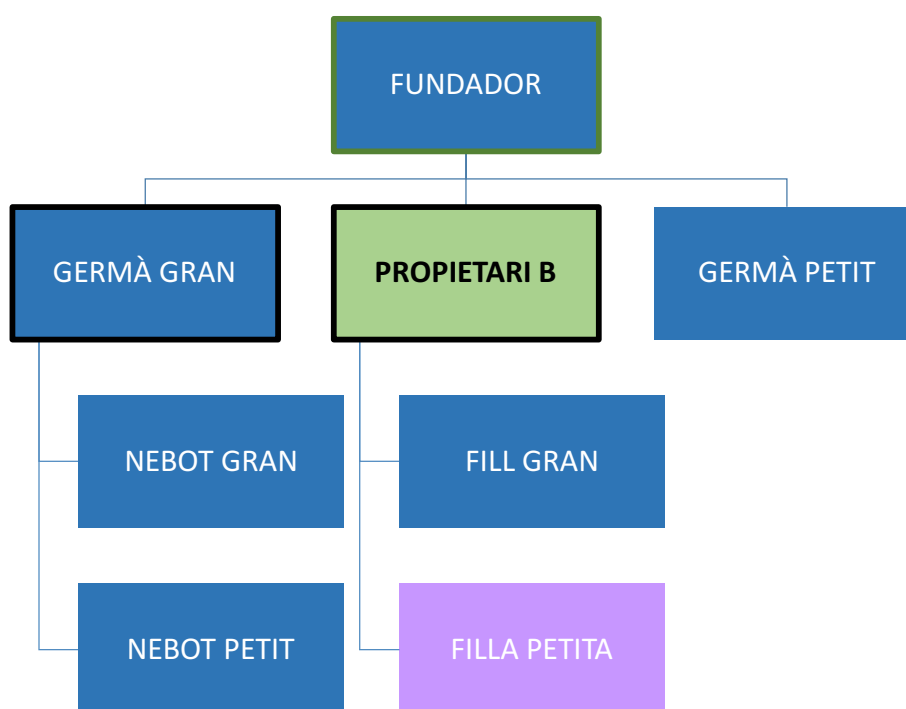


Figura 10. Genograma Empresa B. Font: Elaboració pròpia

Tot va començar perquè el fundador volia treballar per ell mateix, i valorant les diferents opcions, la de fer de transportista li va semblar una bona idea. El negoci va anar creixent progressivament, obtenint bons resultats per seguir. A l'inici transportava materials d'una empresa de la ciutat, actualment fan tot tipus de transports amb camions i amb grues.

EMPRESA C

Fundada l'any 1940 per l'avi del Propietari C, que tenia dos fills i dues filles. En el moment en que aquest es jubila a l'any 1985 el fill gran (pare del Propietari C) li compra l'empresa. Uns anys després, el seu germà (tiet del Propietari C) entra a l'accionariat. Els dos germans comparteixen la propietat de l'Empresa C fins que l'any 2011 el fill gran li compra la part al seu germà. Actualment, l'únic soci és el pare del Propietari C.

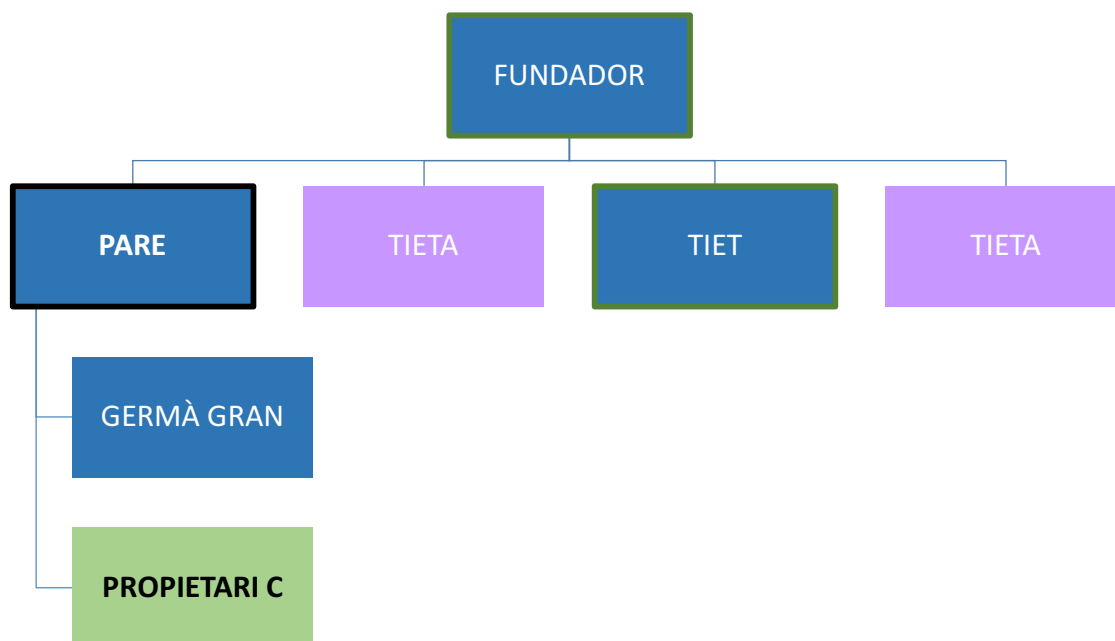


Figura 11. Genograma Empresa C. Font: Elaboració pròpia

En el cas de l'Empresa C cal remarcar que ha estat exclosa de la mostra, ja que un cop realitzada l'entrevista, tot i havent respost amablement a totes les preguntes, no compleix amb els requisits necessaris per formar-ne part. Actualment l'Empresa C està registrada com a S.A.U. ja que l'únic soci accionista és el pare de l'entrevistat. Es troba a la segona generació, havent passat per una successió, tot i que els òrgans de govern estan formats pels fills del propietari actual i en un futur proper podria haver-hi un relleu generacional esdevenint així una segona successió. El testimoni del Propietari C no és d'utilitat ja que ell no n'és realment el propietari i la seva visió no és la que es requereix pel treball.

EMPRESA D

Fundada l'any 1920 per l'avi de la Propietària D, que estava registrat com a autònom. Més tard, el pare de la Propietària D entra a l'empresa i al ser fill únic crea la S.A. junt amb l'avi. En el moment en que es mor el fundador, la seva part de l'accionariat passa a mans de la seva esposa (àvia de la Propietària D). Recentment, el pare de la Propietària D mor en un accident i la seva part de les accions passa a ser de la seva esposa (mare de la Propietària D), així doncs són les dues dones qui tenen l'Empresa D. Finalment, al morir l'avia de la propietària la seva part d'accions es reparteix a parts iguals entre la Propietària D i la seva germana. En l'actualitat, la mare té la majoria de les accions, mentre que les dues filles tenen l'altra part repartida per igual, tot i que el control només està a mans de la mare i la Propietària D. L'Empresa D ha passat per dues successions i es troba ara a la tercera generació.

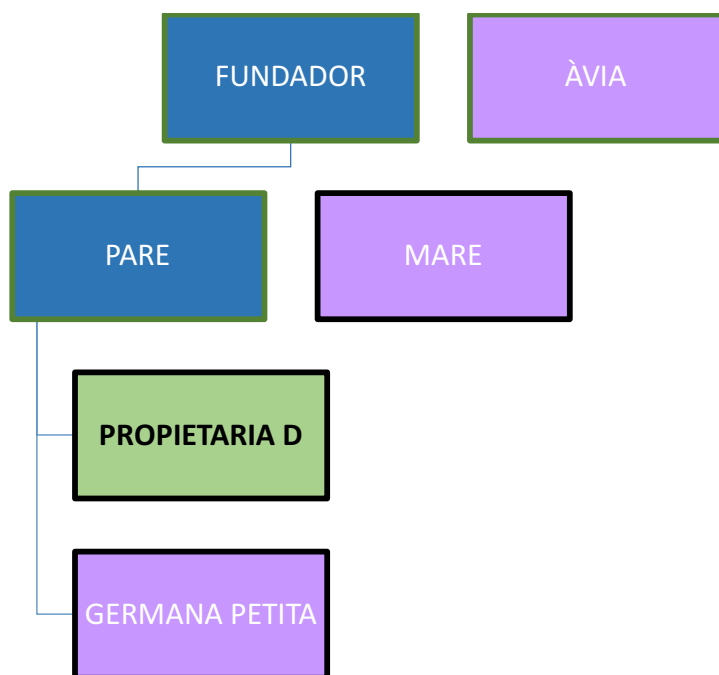


Figura 12. Genograma Empresa D. Font: Elaboració pròpia

La Propietària D desconeix els motius pels quals el seu avi va iniciar aquest negoci, ni com foren els primers anys per a aquest. Actualment, l'Empresa D es dedica a l'emmagatzematge i transport de mercaderies a àmbit nacional i internacional.

EMPRESA E

Fundada al voltant de l'any 1900 pel besavi de la Propietària E. Posteriorment passa a mans del seu gendre ja que només tenia una filla en vida (avis de la Propietària E). La següent successió es duu a terme quan l'Empresa E passa a ser propietat de la única filla i del gendre, que creen una S.A. els dos junts. Anys després el germà de la Propietària E entra com a treballador, fins que a l'any 2000 crea la S.L. actual junt amb un nou soci i amic, que no és de la família. Tres anys més tard, la Propietària E s'afegeix com a accionista. En l'actualitat, la Propietària E, el seu germà i el soci extern a la família tenen l'accionariat i el control, tot i que ara mateix el germà no està tant implicat en l'organització. L'Empresa E ha passat per tres successions i es troba ara a la 4a generació.

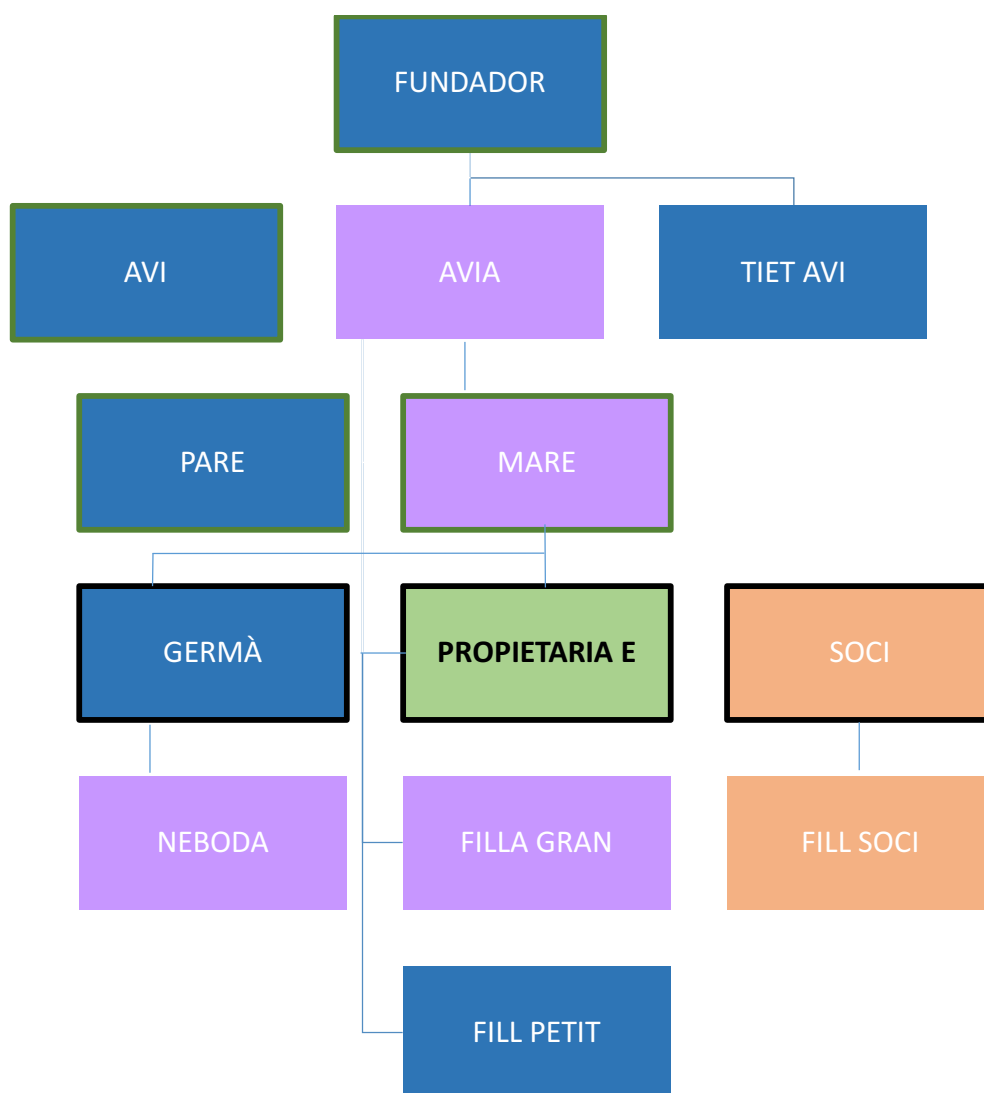


Figura 13. Genograma Empresa E. Font: Elaboració pròpia

El fundador va començar fent de “recader” amb carro i mula, realitzant la majoria de vegades el trajecte Valls-Tarragona. Aquesta idea de negoci va evolucionar fins a tenir camions com a vehicle per dur a terme l’activitat. A dia d’avui l’Empresa E es dedica al transport i emmagatzematge del sector animal.

4.3.2. Les successions

A continuació, es descriu, de manera comparativa, com van ser les successions de les empreses de la mostra. Així com també, quina és la previsió de futur que tenen els propietaris envers la successió.

En el cas de les Empreses A i B trobem similituds en el moment de la successió. Les dues es troben en la segona generació i la successió que ha donat pas a que els propietaris respectius siguin els qui governin l’empresa també ha estat amb situacions similars. En ambdós casos, es troben amb un fundador del qual en descendeixen tres fills de gènere masculí. El germà gran dels propietaris és qui s’introdueix primer a l’empresa com a treballador i posteriorment el propietari en qüestió, formant així una S.L. a tres parts iguals i que posteriorment passarà successió conjunta amb la propietat repartida a parts iguals entre els dos fills implicats. De la mateixa manera, comparteixen també el fet de que el tercer germà de la família no es vol implicar en el negoci familiar per voluntat pròpia i deix que els altres dos segueixin amb la successió mentre que ells es dediquen a altres coses alienes. Una diferència en aquestes empreses és que en el cas de l’Empresa A, el Propietari A és el germà petit i per tant és el mitjà qui no en forma part; i en el cas de l’Empresa B, el germà que no vol formar-ne part és el petit dels tres.

Per altra banda, en el cas de les Empreses D i E trobem també similituds en la successió, que difereixen de les altres dues empreses esmentades. Aquestes últimes han passat per més d’una successió, en el cas D per dues i en el cas E per tres, això si, les dones han participat activament amb l’empresa des de sempre, i en formen part com a propietàries actuals. En l’Empresa D són tres dones qui tenen la totalitat de les accions a diferència de l’Empresa E on les accions estan repartides entre tres persones, dos homes i ella, la Propietària E. Trobem també semblances pel fet de que en les dues famílies, a partir del fundador, quasi bé la totalitat dels membres de la família que han existit s’han implicat en l’empresa familiar. Cal dir que en ambdós casos, en la primera successió, i en el cas de l’Empresa E també en la segona successió, només hi havia una possibilitat ja que els descendents eren fills únics.

En l'Empresa D, absolutament tots els membres han estat propietaris, tot i que actualment, una de les tres propietàries no vol estar implicada en els òrgans de govern d'aquesta malgrat la part que té en propietat, perquè vol seguir un altre camí diferent a l'empresa familiar.

A l'Empresa E, la més complexa pel que fa a relleus generacionals, la primera successió va ser al gendre del fundador i no pas a la filla directament, després però, en la segona successió va ser la filla d'aquests dos qui va succeir el negoci, això sí, juntament amb el marit. Seguidament, en l'última successió l'empresa va passar a mans d'un dels dos fills, el baró, el qual es va associar amb un membre extern a la família i posteriorment va ser quan la Propietària E va entrar com a accionista. Actualment qui té el control sobre l'organització no és el primer successor, sinó la Propietària E juntament amb el soci extern.

En ambdós casos, ens trobem amb la retirada d'un dels membres de la família en pel que fa a les decisions, però que segueixen essent socis accionistes.

Pel que fa a la voluntat de succeir l'empresa familiar per part dels actuals propietaris, i la inserció dels membres en aquesta, també trobem semblances entre les empreses A i B, i per altra banda, semblances entre les empreses D i E, que difereixen de les altres dues.

En el cas de les dues primeres, la incorporació dels propietaris actuals va ser immediata un cop finalitzats, per una banda un grau de formació professional i per l'altre el servei militar obligatori, respectivament. No varen treballar per compte aliè sinó que van entrar a l'empresa familiar seguint els passos del primer germà. Tant en una organització, com en l'altra els successors van seguir el negoci en el moment en que el fundador i predecessor d'aquests es va jubilar.

Per altra banda, les actuals propietàries de les empreses D i E, van ser treballadores en altres empreses previ a incorporar-se al negoci familiar, tot seguint el camí que els oferien els estudis que havien realitzat amb anterioritat, relacionats els dos amb l'administració. Pel que fa a la Propietària D, es va veure involucrada en l'empresa en el moment que va sorgir la vacant de comptable i el pare li va oferir la oportunitat de que era el millor moment per entrar, com a treballadora. Posteriorment, va formar part de l'accionariat per causa de mort dels predecessors, tant del pare com de l'àvia amb poc temps de diferència, que en vida posseïen les accions que després varen passar a les tres propietàries actuals. La Propietària E, en canvi, no es va incorporar d'immediat a l'empresa perquè en el moment de poder-ho fer, no hi havia feina per tantes persones

de la família ja que l'empresa no era suficientment gran ni complexa com per abastar tots els recursos humans que podien formar-ne part i va ser quan es va decidir que seria el germà gran qui, de moment, entraria a l'empresa a succeir els seus pares.

Tot i les diferències en el moment d'incorporació dels propietaris a les respectives empreses, tots quatre tenien ben clar des de sempre que algun dia, més aviat o més tard, formarien part del negoci de la família i s'implicarien al complet amb les decisions, ja fos sols o acompanyats d'altres membres d'aquesta. És una cosa amb el que sempre havien pensat i desitjat, encara que fos amb diferents motivacions, com ara la del Propietari A d'aixecar l'empresa d'un període de poca activitat, o el Propietari B pel fet de que és el que havien viscut des de petits, o en el cas de les Propietàries D i E perquè veien una bona oportunitat de negoci i un creixement possible.

Segons afirmen els propietaris, en les quatre organitzacions no van haver-hi conflictes en cap de les successions plantejades. Ni per part de la família, ja que cada membre va decidir per voluntat pròpia quina seria la seva implicació amb l'empresa de la família i no van haver-hi disputes en el moment del canvi; ni per part dels treballadors que es trobaven en aquell moment en l'empresa, tots molt fidels a la família i confiant que el camí escollit per aquesta els seria també convenient.

En fer un sondeig de la previsió del futur que tenen els propietaris, en relació amb els descendents i amb la situació en què es troba l'empresa familiar, trobem diferenciats dos possibles camins: el de la continuïtat i supervivència de l'empresa familiar, i el de la dissolució d'aquesta. Això sí, tots amb matisos i amb valoracions hipotètiques.

El Propietari A, tot i tenir descendents per a seguir amb el negoci, tant per part seva com per la del seu germà, no veu ni creu en cap possibilitat de que algun d'ells pugui seguir amb l'Empresa A, ja que per ara han emprès camins estudiantils no relacionats amb l'activitat de l'empresa. A part, el propi Propietari A, que s'acosta a l'edat de jubilar-se, creu que amb ell s'hauria de donar per finalitzada la vida de l'empresa, si més no en termes familiars ja que no recomana als descendents la implicació, altra seria l'opció de vendre o traspasar-ho. No veu opcions per a l'Empresa A de sobreviure en termes de rendibilitat ja que el perfil que té no és compatible amb el sector.

En el cas de la Propietària D, per ara no veu possibilitats de successió, ja que no té descendència, ni ella ni la seva germana també propietària. Tot i així, podria haver-hi descendents en un futur, ja que tan ella com la seva germana són joves i tenen molts anys per endavant.

El Propietari B i la Propietària E en canvi, tenen descendència i veuen possibilitats de que els seus fills, o bé els nebots, puguin i vulguin seguir amb el negoci de les respectives empreses. De fet, en ambdós casos, hi ha una filla que mostra interès i voluntat d'implicar-se en el negoci d'una manera o altra. En el cas del Propietari B, encara li queden forces anys per estar al capdavant de l'empresa familiar i el fet d'incorporar a un descendent és només una proposta. Però la Propietària E, ja té una edat més avançada amb lo qual ja es planteja més seriosament que la seva filla pugui agafar la seva part quan ella es jubili, tant és així, que aquesta ja hi treballa actualment.

El que opinen en comú tots quatre és el desig de que les seves empreses no desapareguin, tot i que el Propietari A amb menys força que la resta. Els agradaria que les empreses tinguin una continuïtat ja sigui o no amb la tipologia de familiar. Els propietaris B i E coincideixen en que han d'estar segurs de que la successió seria bona per l'empresa, en el cas de que no veiessin clar que els descendents poguessin fer-se'n càrrec correctament, optarien per una altra via de continuïtat. La Propietària D, no s'ha plantejat gaire el futur de l'empresa després d'ella ja que és jove i encara li queden molts anys a l'empresa, si tot va bé, però arribat el moment valoraria totes les opcions abans de deixar desaparèixer el negoci familiar.

4.3.3. Factors organitzatius

En aquest apartat, s'explica individualment la situació actual de les empreses en termes d'estructura i viabilitat. Es mostren els canvis que s'han realitzat en aquestes i la implicació dels propietaris amb l'organització.

Totes les empreses han sofert canvis i evolució d'ençà que els nous propietaris tenen el poder, ja sigui en termes d'estructura com d'estratègia. Tots ells, a més de ser propietaris, són també membres dels òrgans de govern de les respectives empreses.

L'Empresa A actualment té 5 treballadors comptant també el Propietari. A més, un dels treballadors és el cosí germà del Propietari A, que fa la funció de xofer. En l'empresa al llarg d'aquests anys, s'ha augmentat la flota de camions, s'han comprat dues naus, s'ha expandit una mica dins el mercat nacional i, sobretot, el que s'ha fet és mantenir els clients. Ara però, l'empresa ja no és rentable i està en recessió. El Propietari A no forma part de cap altra organització empresarial.

L'Empresa B disposa de 7 persones treballant, de les quals: tres són els propis germans (que fan de xofers) i dos més són les esposes dels dos germans propietaris (part administrativa). Des de que el negoci està en mans dels actuals propietaris, han comprat nous vehicles necessaris per l'evolució de l'empresa, n'han renovat algun que ja tenien i també han augmentat la plantilla amb un treballador. L'Empresa B és rentable actualment i es manté així, ha passat moments d'inestabilitat durant el període de la crisi però ha sobreviscut gràcies a la voluntat de mantenir l'empresa familiar. El Propietari B no està implicat en cap altra organització ja que creu que ha d'estar centrat en el negoci de la família.

L'Empresa D compta amb 40 treballadors, de la família són la Propietària D que fa de comptable, la seva mare com a gerent i també propietària, i un tiet que exerceix de xofer. Els canvis organitzatius que ha sofert l'empresa han estat enfocats a tenir una estratègia sòlida i que permetés mantenir l'empresa i conservar els clients fidels, sobretot en els anys de la crisi, quan van deixar de fer transport internacional i van optar per potenciar més el servei de mecànica intern que tenen a l'empresa. Un procés del que han tingut molta cura és la imatge i retolació de tots els camions. La Propietària D afirma que en el passat l'empresa havia estat molt rentable i amb molta sortida, ara també ho és però es busca més estabilitat. La Propietària D també està implicada com a sòcia en l'empresa d'emmagatzematge que està relacionada amb l'Empresa D.

L'Empresa E té 65 treballadors actualment, d'aquests: quatre són de la família, dos són la Propietària E i el seu germà propietari, i els altres dos són la filla i el marit de la Propietària E que estan en condició de treballadors. El canvi més significatiu ha sigut l'acord que han formalitzat amb una empresa líder en el sector animal que els ha permès créixer molt en tots els nivells, un d'ells és la gestió d'una gran quantitat de camioners autònoms. L'empresa en si, ha augmentat el nombre de treballadors (de 6 a 65), la flota de camions també ha crescut i han guanyat molts més clients dels que tenien. Tot i haver passat moments difícils econòmicament al llarg de les generacions que han portat l'empresa, actualment es troben en un bon moment, molt rentable i en ple creixement i

evolució. La Propietària E és accionista d'una empresa de camions d'una altra província, però per temes legals, sense cap implicació més enllà de les accions.

4.3.4. Factors emocionals

A continuació, es parla de quins són els sentiments que envolten als propietaris envers a les seves pròpies empreses familiars i com això afecta al transcurs i evolució d'aquestes.

La implicació emocional que comporta formar part d'una empresa familiar, és similar en tots els casos de les empreses vallenques. Tots els propietaris coincideixen a l'hora de definir què significa per ells haver succeït el negoci familiar: és un sentiment de satisfacció molt gran. Tots es senten orgullosos d'haver pogut seguir el camí que van crear els seus avantpassats o predecessors, i d'alguna manera o d'altra haver fet créixer i evolucionar les diferents empreses.

Cap d'ells hagués escollit un camí diferent perquè es sentien part de l'empresa des de petits, ja que la relació laboral i familiar era el que havien vist sempre i el que els ha permès mantenir-se econòmicament al llarg dels anys. En el cas del Propietari B, abans d'accedir a entrar a l'empresa com a treballador, s'havia plantejat seguir un altre camí professional, però a l'hora de decidir va tenir més pes l'opció familiar. El mateix va passar amb la Propietària D, que en oferir-li un lloc de treball en una empresa relacionada amb el que havia estudiat, va plantejar-se quina opció escollir, però finalment va veure clar que el que més volia era formar part del negoci familiar, perquè era el que havia desitjat sempre.

En el moment en que valoren la possibilitat de que el negoci desaparegui, un cop hagi finalitzat la seva aportació a l'empresa, a tots els acompanya un sentiment de pena i tristor. Principalment, pel fet de que és una cosa de la família que creuen que s'ha de mantenir per orgull i perquè té un valor sentimental molt gran. El Propietari B en particular, opina que el tipus de negoci que ell té ha de seguir a Valls i poder oferir aquest servei a la població, és un dels motius pels quals vol que l'empresa no es dissolgui un cop ell acabi. La Propietària E fa referència al creixement que està tenint l'empresa i a que seria trist que tot el que tenen, i tot el que han fet per arribar on són ara, desaparegués.

Relacionat amb la implicació dels propietaris en la seva empresa, i en els objectius personals i organitzacionals que pretenen assolir mentre formin part d'aquesta, tornem a trobar dues opinions diferenciades: una es decanta més per l'estabilitat i el manteniment del que tenen ara, i l'altre és més la voluntat de seguir creixent i evolucionant. En el primer cas, es situen les empreses A i D, el Propietari A té clar que vol acabar els seus últims anys a l'empresa amb tranquil·litat i seguretat. La Propietària D, ara mateix no té aspiracions de fer créixer molt més l'empresa, de la manera com està ara veu que pot mantenir-se i proporcionar estabilitat als treballadors. En el segon cas, és on es situen les empreses B i E, que tenen en ment ampliar l'empresa en tots els sentits. Pel que fa al Propietari B es relaciona més amb el fet de renovar els recursos que ja tenen per seguir oferint un servei de qualitat i tenir possibilitats de créixer una mica més.

5. CONCLUSIONS

Un cop analitzats els resultats, les conclusions més rellevants han estat les que s'expliquen a continuació.

Primer de tot, cal esmentar que tots els objectius plantejats al principi del treball s'han complert, així com també, s'ha donat resposta a la pregunta inicial (***Quins són els factors que incideixen en la decisió de successió d'una empresa familiar a Valls?***) de la següent manera:

Les empreses familiars van sorgir fruit d'una idea de negoci. A partir d'aquí, les primeres successions totes van passar a mans del següent home de la família, fos o no, descendent directe del fundador. El que representa que el paper de la dona dins les empreses familiars es veu minorat al costat dels homes a l'inici. Més tard però, en les successions més recents, i fins i tot en les pròximes possibles successions, es contempla la posició de la dona com a propietària de l'empresa amb control sobre aquesta. L'evolució de la societat en aquest tema pren partit del canvi.

La situació de les empreses pel que fa a l'organització, no és un factor rellevant a l'hora de decidir qui segueix amb el negoci familiar. Si que té relació però amb el fet de que l'empresa com a tal, pugui tenir o no una continuïtat, tenint en compte la viabilitat d'aquesta. També incideixen els factors organitzatius en tan en quan, la vida laboral d'un dels propietaris i membre de la família s'hagi de donar per finalitzada i no formar part activament de l'empresa per causes de mort o jubilació, fets que obliguen a plantejar-se un nou camí per als successors.

El principal motiu pel qual aquestes empreses s'han anat succeint, i des de fa uns anys han passat per diferents generacions, recau en la voluntat de mantenir el negoci familiar com a vincle i com a fruit de l'orgull que representa poder seguir els passos dels predecessors, i així aconseguir que la família tingui un lligam més, apart dels llaços de sang i les relacions personals, que mantingui aquest grup de persones unides i amb un objectiu comú. A causa del sentiment que els aporta formar part d'aquest projecte familiar i per no deixar perdre tot l'esforç que els precedeix, desitgen la continuïtat de l'empresa.

Personalment, desenvolupar aquest Treball de Fi de Grau m'ha donant l'oportunitat de poder investigar i treballar sobre empreses de la meva ciutat, i descobrir quines són les relacions familiars que s'hi troben. A més, acadèmicament, m'ha aportat nous coneixements a l'hora de procedir en l'elaboració de totes les seves parts.

6. REFERÈNCIES

Amat, J.M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.

Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research*. Londres: SAGE Publications.

Guinjoan, M., Llauredó, J.M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid: Diaz de Santos

Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. EUA: SAGE Publications

Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía

Pérez, M., Broseta, B., Monferrer, R., Climent, J. (2002). *La empresa familiar: aspectos psicosociales de la dinámica familiar*. Valencia: Artes Gráficas Soler.

Enderwick, P. (2017). *A Dictionary of Business and Management in India*. Oxford University Press. Abstract. Recuperat de: <http://www.oxfordreference.com/abstract/10.1093/acref/9780191829000.001.0001/acref-9780191829000-e-0057?rskey=LPZ3G4&result=1>

Ángel Gallo, M. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*, VII (2/04), 241-258. Recuperat de: <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/6966/4/Tipolog%C3%ADas%20de%20las%20empresas%20familiares.pdf>

Arenas Cardona, H.A., Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30, 252–258. Recuperat de: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>

Claver Cortes, E., Rienda García, L., Pertusa Ortega, E.M. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. *ESIC Market*, 118, 229-257. Recuperat de: https://esic.edu/institucion_faculty_esicmarket_contenidos.php?id=90

Hsiangtsai Chiang, Huey Jiuan Yu. (2018). Succession and corporate performance: The appropriate successor in family firms. *Investment Management and Financial Innovations*, 15 (1), 58-67. Recuperat de: [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.15\(1\).2018.07](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.15(1).2018.07)

Na Shen. (2018). Family business, transgenerational succession and diversification strategy: Implication from a dynamic socioemotional wealth model. *Cross Cultural and Strategic Management*, 25 (4), 628-642. Recuperat de: <https://doi.org/10.1108/CCSM-06-2017-0074>

Puyalto Franco, M.J. (2012). De l'empresari individual a l'empresari social: les societats com a eina que facilita la transició intergeneracional a l'empresa familiar. *Quaderns Pràctics d'Empresa Familiar*, 1 (1), 35-49. Recuperat de: <https://repositori.udl.cat/handle/10459.1/47250>

San Martín Reyna, J. M., Duran Encalada, J. A. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración*, 61 (1), 41-57. Recuperat de: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/785/892>

Vallejo Martos, M.C. (2005). Cuando definir es una necesidad: una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (3), 151-171. Recuperat de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1357983>

Zúñiga Vicente, J.A., Sacristán Navarro, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, 22, 74-87. Recuperat de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43311704005.pdf>

Agència Tributària (11 febrer 2019). Recuperat de: https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/va_es/Inicio/Ayuda/Manuales_Folletos_y_Videos/Manuales_practicos/ Ayuda_Folleto_Actividades_economicas/2_Impuesto_sobre_Actividades_Economicas/2_1_Modelos/2_1_3_Clasificacion_de_las_actividades/2_1_3_Clasificacion_de_las_actividades.html

CNAE. Classificació Nacional de Activitats Econòmiques (28 febrer 2019). Recuperat de: <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>

EAE Business School (4 novembre 2018). ¿Qué es una empresa familiar? Concepto y características [Apunt en una pàgina web]. Recuperat de: <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>

Idescat. Institut d'Estadística de Catalunya (11 febrer 2019). Recuperat de: <https://www.idescat.cat/emex/?id=431613>

Instituto de la Empresa Familiar (4 novembre 2018). La empresa familiar [Apunt en una pàgina web]. Recuperat de: <http://www.iefamiliar.com/ief/la-empresa-familiar>

Real Academia Española (9 desembre 2018). Recuperat de: <https://dle.rae.es/?id=Yc72NJZ>

SABI. Sistema de Análisis de Balances Internos (febrer 2019). Recuperat de: <https://sabi.bvdinfo.com/home.serv?product=SabiNeo&loginfromcontext=ipaddress>

Word Reference (9 desembre 2018). Recuperat de: <https://www.wordreference.com>

Investigació de Mercats i Aplicacions (2017) [Apunts acadèmics] Moodle URV.