

# Quaderns pràctics d'empresa familiar



## QUADERNS PRÀCTICS D'EMPRESA FAMILIAR

---

Edita: Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida

[www.aegern.udl.cat](http://www.aegern.udl.cat)

Contacte: [Gallizo@aegern.udl.cat](mailto:Gallizo@aegern.udl.cat)

ISSN: 2014-5772

Dipòsit Legal: L-271-2012

### **Quaderns Pràctics d'Empresa Familiar en versió electrònica:**

Els Quaderns Pràctics d'Empresa Familiar es publiquen també en versió electrònica on es pot accedir al contingut de tots els seu articles.

[www.aegern.udl.cat](http://www.aegern.udl.cat)

### **Comitè de Direcció:**

#### **Director:**

José Luis Gallizo Larraz. Director de la Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida.

#### **Secretari:**

Jordi Moreno Gené. Professor en el Departament d'AEGERN de la Universitat de Lleida.

#### **Vocals:**

Manel Plana Farrán, Professor Associat, UdL

Ramón Saladrígues Solé, TU- Professor titular d'Economia Financera i Comptabilitat, UdL

José Alonso Martínez, Professor col·laborador permanent, Organització d'empreses, UdL

Xavier Sabi Marcano, TEUC - Professor titular d'escola universitària d'Economia Financera i Comptabilitat, UdL

Maria José Puyalto Franco, Professora Agregada Dret Mercantil, UdL

De Barrón Arniches, Paloma, Professora col·laboradora permanent Dret Civil, UdL

## ÍNDIX

---

<i>Presentació</i> .....	3
 <i>Treballs</i>	
<i>Jordi Moreno Gené i Laura Sánchez Pulido – Situació de l’empresa familiar respecte la no familiar en el sector turístic de la província de Lleida en un context de crisi</i> .....	5
<i>Paloma De Barrón Arniches – Els capítols matrimonials dels pares i el futur de l’empresa familiar cinquanta anys després</i> .....	29
<i>Maria José Puyalto Franco – De l’empresari individual a l’empresari social: les societats com a eina que facilita la transició intergeneracional a l’empresa familiar</i> .....	35
<i>José Luis Gallizo Larraz i Ramón Gené Capdevila – Avantatges i conflictes de caràcter econòmic derivats de l’usdefruit en empreses familiars</i> .....	51
<i>Notícies de la Càtedra d’Empresa Familiar de la UdL</i> .....	63
<i>Objectius i normes de presentació dels Quaderns Pràctics d’Empresa Familiar</i> .....	65



## PRESENTACIÓ

---

La Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL es va crear a mitjans de l'any 2011 amb la finalitat de fomentar la docència i la investigació pel millor coneixement de l'empresa familiar entre docents i estudiants, la qual cosa es va aconseguir gràcies al patrocini de tres institucions rellevants de Lleida: la Diputació, l'Ajuntament i la Cambra de Comerç.

El impuls donat per a la seva posada en funcionament va sorgir de les empreses familiars de Lleida, agrupades en l'Associació de l'Empresa Familiar. La Junta Directiva de l'Associació va prendre la iniciativa i la responsabilitat d'impulsar la creació de la Càtedra. En particular, el seu president, Gonzalo Cano, es va bolcar en aquesta comesa desenvolupant una important tasca de contactes amb personalitats de l'àmbit polític i econòmic, amb la voluntat de fer participis a les entitats més representatives de la ciutat, de la il·lusió de constituir la primera Càtedra d'Empresa Familiar a Lleida.

Després de mig any de camí, en la Càtedra s'han desenvolupat molt diverses activitats docents i d'investigació, entre les que destaquen, el desenvolupament de dos assignatures transversals sobre empresa familiar en la UdL, la Jornada de "Trobades amb la Càtedra d'Empresa Familiar", l'assistència a congressos específics i la publicació de varis estudis publicats en revistes especialitzades. Una mostra d'aquest treball és el primer número dels QUADERNS PRÀCTICS D'EMPRESA FAMILIAR que en aquest moment presentem. Es tracta d'una publicació periòdica que pretén abordar i donar solucions a casos pràctics relacionats amb problemes propis d'empreses familiars.

En aquest primer número, els professors del Departament d'AEGERN de la UdL, Jordi Moreno i Laura Sánchez, realitzen un estudi pràctic, amb dades de balanços i comptes de resultats d'empreses familiars relatives al sector turístic de la província de Lleida. El interès del mateix radica en localitzar, presentar, i analitzar, les diferències existents entre empreses familiars i no familiars, tant en el que es refereix a la seva implantació, i característiques, com al seu funcionament i organització des de la perspectiva d'empresa familiar.

La millor forma de transmetre el patrimoni de l'empresa familiar als hereus és a través de la constitució d'una societat mercantil. En aquests casos el fundador té la possibilitat de distribuir la propietat de l'empresa entre els seus hereus en funció dels percentatges que estimi convenient mitjançant l'entra d'accions. La Professora Agregada de Dret Mercantil en el Departament de Dret Privat de la Universitat de Lleida, María José Puyalto Franco, tracta aquest tema ressaltant les avantatges que comporta el canvi d'empresari individual a societat, entre altres raons, perquè d'aquesta manera s'aconsegueix limitar la responsabilitat del negoci sense que els riscos del mateix afectin al patrimoni familiar.

La Professora Agregada de Dret Civil en el departament de Dret Privat de la Universitat de Lleida, Paloma De Barrón Arniches, tracta un problema de successió del negoci

familiar. El cas crida l'atenció sobre alguns costums arrelats entre les famílies a Catalunya de testar a favor del fill primogènit, i dels problemes que posteriorment pot comportar aquesta decisió si el negoci familiar s'ha desenvolupat i qui assumeix les tasques de gestió, no és precisament aquest fill primogènit.

El número es tanca amb l'aportació de Ramón Gené Capdevila, advocat i estudiant de postgrau de la UdL i del que subscriu aquesta presentació, per tractar els avantatges i conflictes de caràcter econòmic que es deriven del usdefruit d'accions. En aquest àmbit sorgeixen moltes qüestions a les que s'intenta donar resposta: que succeeix quan existint beneficis hi ha absència de distribució de dividendes?, té dret el usufructuari a exigir la distribució dels mateixos?...És tracta d'una qüestió que ha aparegut en l'actualitat de la premsa diària motivat per la reclamació d'un soci d'empresa familiar d'una coneguda firma, la sentència de la qual ha estat poc menys que sorprenent.

Finalment, volem agrari a tots aquells que han col·laborat en l'edició d'aquest primer número de CPEF: a l'equip de la Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL, a la *Red de Cátedras del Instituto de Empresa Familiar* i a les institucions patrocinadores de la Càtedra, sense el compromís dels quals, aquesta publicació amb vocació de continuïtat no existiria.

Lleida, 20 de gener de 2012

José L. Gallizo Larraz

Director de la Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL

## **Situació de l'empresa familiar respecte la no familiar en el sector turístic de la província de Lleida en un context de crisi**

**Jordi Moreno Gené<sup>a,\*</sup> i Laura Sánchez Pulido<sup>b</sup>**

<sup>a</sup> Becari Pre-doctoral del programa FPU MICIIN en el departament d'AEGERN de la Universitat de Lleida.

<sup>b</sup> Professora col·laboradora permanent en el departament d'AEGERN de la Universitat de Lleida.

\*Correu de contacte: [jmoreno@aegern.udl.cat](mailto:jmoreno@aegern.udl.cat)

Rebut 20 octubre 2011; revisat 22 novembre 2011; acceptat 1 desembre 2011

---

### **Resum**

El que es pretén amb aquest treball és localitzar, presentar i analitzar les diferències existents entre empreses familiars i no familiars, tant pel que fa a implantació, característiques, i funcionament, en el sector turístic de la província de Lleida. Amb aquesta finalitat s'ha analitzat una mostra de 234 empreses del sector, obtingudes a través de la base de dades SABI, i que han posat de manifest entre altres aspectes, tant el important paper que juga l'empresa familiar en el conjunt del sector, la seva menor dimensió respecte l'empresa no familiar, o els diferents objectius que una i altra empresa persegueixen.

Classificació JEL: L25; LB3

Paraules Clau: Empresa familiar, Província de Lleida, Sector turístic

---

### **1. Introducció.**

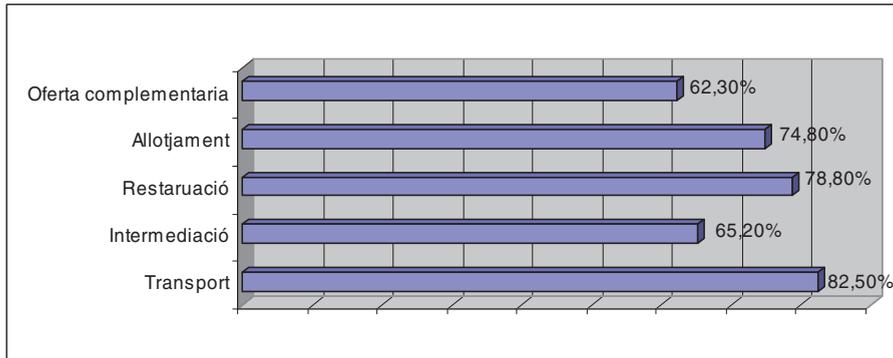
A nivell estatal el sector turístic espanyol en el 2010 el formaven 440.795 empreses amb un total de 2.143.119 treballadors, dels quals 1.055.777 treballaven en 323.567 empreses familiars, el que suposava un 73,41% del total d'empreses del sector i el 49,23% de l'ocupació. En relació a l'empresa familiar en el sector turístic, a més a més de la seva presència dominant, destaquen dos aspectes bàsics (Monfort y Camisón, 2010):

- la propietat d'aquestes empreses sol estar en mans d'una sola família.

- La participació relativa en l'oferta de les empreses familiars és molt superior a la seva contribució a l'ocupació degut a la menor dimensió mitjana respecte a l'empresa no familiar, i degut a la seva menor productivitat del treball.

Tal i com podem observar en la figura 1, les empreses familiars són majoritàries en totes les activitats turístiques espanyoles, motiu pel qual resulta d'especial interès l'anàlisi d'aquest col·lectiu de manera independent.

Figura 1. Participació de l'empresa familiar en les activitats turístiques espanyoles.



Font: Dades extretes de DIRCE 2010, CNAE 2009.

Durant els primers anys de la darrera dècada, les empreses familiars han anat consolidant-se aprofitant les èpoques de creixement per aprofundir en la seva renovació, innovació i reinversió. I és que tal i com afirmen Vallejo i Grande (2003), *"les empreses familiars solen ser pioneres en descobrir on hi ha una oportunitat de negoci, convertint-se en dinamitzadores de l'economia al ser les primeres en crear o augmentar els nivells d'ocupació i benestar, allí on altres tipus d'empreses no estan disposades a arribar sense uns riscos mínims i una rendibilitat més o menys certa"*.

Tradicionalment en aquest tipus d'empreses ha jugat un paper molt important el tracte familiar, el que ha permès que generacions de clients hagin heretat unes referències de confiança per part dels seus antecessors. Durant aquests darrers anys, en la època prèvia a la crisi econòmica, ha estat quan més s'ha notat un increment en l'oferta que ha fet variar els destins i diversificar més l'oferta d'oci i els establiments d'hosteleria.

Si acotem la informació a l'àmbit del sector turístic d'empreses espanyoles cotitzades, trobem estudis com el de Galve-Górriz i Salas-Fumás (2011), on s'afirma que la forta preferència pel control que s'atribueix a l'empresa familiar suposa una restricció al creixement i a la dimensió empresarial, i en conseqüència, un impediment per a la presa de decisions que permetin maximitzar el benefici, aspecte que no afectaria a empreses no familiars. De manera que s'entén que si l'empresa familiar aconsegueix sobreviure i ser rentable sota aquesta restricció, serà perquè proporciona uns avantatges que compensen el desavantatge competitiu mencionat.

Un altre estudi de referència en l'àmbit que plantegem seria el de Monfort i Camisón (2010), que ens informa sobre quina és la situació actual de l'empresa familiar en el conjunt del sector turístic a nivell estatal, així com també sobre quina ha estat l'evolució d'un conjunt de variables de rendibilitat econòmica, financera, o de posició competitiva d'aquestes empreses familiars respecte de les no familiars entre 1998 i el 2008. Podent senyalar com a resultats més destacats d'aquest treball, la tendència decreixent en la rendibilitat econòmica i el marge de ventes del sector, la major productivitat dels actius en empreses no familiars, així com els majors ingressos d'exploració i beneficis per empleat de les no familiars respecte les familiars en els darrers anys.

El que pretenem amb aquest estudi és analitzar en un sector tan clau com és el del turisme, quina és la situació de l'empresa familiar respecte de la no familiar en el context de la província de Lleida, i per fer-ho, s'ha optat per centrar l'anàlisi en l'any 2009, any en què tant Catalunya com el conjunt de l'Estat van experimentar una important recessió econòmica, la qual, degut a les seves dimensions globals, va afectar especialment al sector turístic de Lleida, com ho posa de manifest la reducció del Valor Afegit Brut Anual del 0,3% que durant aquest any va experimentar el sector de la hotelaria de Lleida (Catalunya Caixa, 2010). D'aquesta manera, l'estudi que proposem ens ha de permetre comparar tant la implantació dels dos tipus d'empresa en el sector, com les seves característiques i funcionament, així com també obtenir certa informació relativa al impacte que la crisi econòmica ha exercit sobre les mateixes.

Un cop definida la finalitat del treball, en el següent apartat es realitza una breu descripció de la situació del sector turístic de la província de Lleida. En el tercer apartat es proporciona un breu anàlisi sobre la implantació de l'empresa familiar en el conjunt de la província de Lleida. En el següent apartat es presenta un detallat anàlisi sobre la situació, característiques i funcionament de l'empresa familiar i no familiar en el conjunt del sector turístic de la província de Lleida. Finalment, en el darrer apartat es presenten de manera resumida les principals conclusions que s'han assolit en la realització del treball.

## **2. El Sector turístic a Lleida.**

El turisme de la província de Lleida (província amb 439.768 habitants censats segons les últimes dades de l'INE) està format per dos centres, dos pols físicament situats:

- un al nord, la part pirenaica:
  - o de muntanya, amb un ampli ventall d'ofertes de turisme de muntanya (on es pot practicar entre altres activitats: senderisme, *trekking*, escalada, parapent, etc.)
  - o i l'alta muntanya (on es pot practicar esquí tradicional, esquí nòrdic, *snowboard*, muntanyisme, etc.).
- i al sud, la zona de Lleida capital i voltants (on destaquen les festes de l'Aplec del Cargol, les festes de Maig, i la Fira de Sant Miquel al setembre).

Aquest municipi s'ha vist impulsat en els darrers anys a nivell d'infraestructures amb l'obertura de la nova línia de velocitat AVANT Lleida-Barcelona i el AVE Lleida-Madrid, que va suposar una entrada i sortida de 472.720 viatgers durant el 2010<sup>1</sup>, així

---

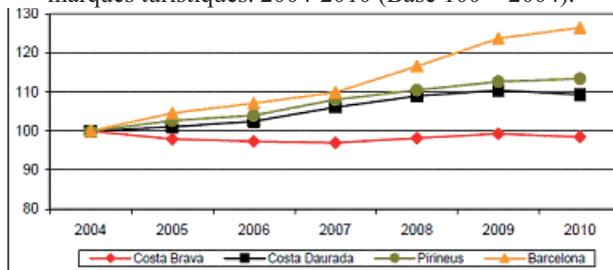
<sup>1</sup> Dades extretes de l'Observatori de Turisme de l'Ajuntament de Lleida.

com també amb la creació del nou aeroport Lleida-Alguaire i el palau de congressos La Llotja.

Tradicionalment, Lleida, ciutat amb 137.387 habitants censats en el 2010, no ha estat una plaça típicament atractiva pel turisme massiu ni tampoc per a la ubicació de grans cadenes multinacionals. Prova d'això, n'és el pes relativament reduït del sector de l'hoteleria dins el conjunt del sector privat de Lleida (12,3% durant l'any 2009).

La ciutat disposa actualment de tres marques turístiques: Pirineu, Lleida ciutat i Vall d'Aran, amb un total de 421, 99 i 108 places hoteleres censades en el 2009, i amb 54, 81 i 6 oficines turístiques i agències de viatge segons el Observatori de Turisme del Departament d'Empresa i Ocupació. Tal i com es pot observar en el següent gràfic, en els darrers 6 anys l'oferta d'establiments hotelers en els Pirineus ha experimentat un creixement constant, superior al creixement experimentat per la Costa Brava i la Costa Daurada, i sent únicament inferior al experimentat pel conjunt de Barcelona.

Figura 2. Evolució de l'oferta d'establiments hotelers de Catalunya, segons principals marques turístiques. 2004-2010 (Base 100 = 2004).



Font: Registre de Turisme de la DG de Turisme.

Durant l'any 2010, la mitjana mensual de visitants que van pernoctar a la capital va ser de 14.100, amb un 15,60% de visitants estrangers, un grau mitjà d'ocupació del 37,31%, i una estada mitjana de 1,49 dies. Els mesos amb major ocupació van ser el setembre i l'octubre, amb més de 17.000 pernoctacions, i els mesos amb menor ocupació van ser desembre i gener amb poc més de 11.000 pernoctacions. Si comparem les dades obtingudes en el darrer trimestre del 2010 amb les obtingudes amb el mateix període de l'any anterior, s'observa un increment del 5,46% de les pernoctacions, incrementant-se les pernoctacions de visitants estrangers en un 19,59% i dels nacionals en un 3,25%, segons dades del Observatori de Turisme de l'ajuntament de Lleida.

Si ens centrem en l'any objecte d'anàlisi en aquest estudi, el 2009, observem com la recessió econòmica, que va afectar el conjunt de l'Estat, es va fer sentir de manera especial en les dades relatives al turisme de la ciutat de Lleida, tal i com ho mostren les següents dades proporcionades per l'Observatori de Turisme de Lleida:

Taula 1. Dades turístiques a la ciutat de Lleida. Comparativa 2008-2009.

OCUPACIÓ HOTELERA			
	2009	2008	Var. Respecte 2008
Visitants que han pernoctat en hotels	157.725	161.462	Reducció 2,31%
Pernoctacions de visitants estrangers	24.382	26.367	Reducció 7,53%
Pernoctacions visitants resta de l'Estat	133.344	135.095	Reducció 1,3%
Total pernoctacions hoteleres	236.645	245.773	Reducció 3,71%
Estada mitjana	1,50 dies	1,52 dies	Reducció 0,02 dies
Grau mig d'ocupació per habitacions	36,0%	38,6%	Reducció 2,6 punts
ALTA VELOCITAT			
Total arribades alta velocitat	238.437	242.959	Reducció 1,86%
Total sortides alta velocitat	234.264	244.450	Reducció 4,17%
OFICINA DE TURISME			
Total visitants oficina de turisme	31.065	30.611	Increment 1,48%
SEU VELLA			
Total visitants a la Seu Vella	52.700	54.800	Reducció 3,83%
PROGRAMES TURISME DE LLEIDA			
Usuaris del programa "Guia't per Lleida"	15.068	18.000	Reducció 16,29%
Usuaris bus turístic	11.500	11.027	Increment 4,29%
Visitants Castell de Gardeny	10.868	12.184	Reducció 10,80%

Font: Observatori de Turisme

En definitiva, les dades són prou significatives i mostren la complexitat de l'any 2009 per al conjunt d'empreses del sector, aspecte que fa especialment interessant l'anàlisi de la situació de l'empresa familiar respecte de la no familiar en aquest any.

### 3. L'empresa familiar a Lleida.

Per fer-nos una idea de la importància econòmica de les empreses familiars, n'hi ha prou amb revisar les seves xifres de participació en l'economia mundial que proporciona el *Instituto Familiar de la Empresa*:

- Als EEUU representen el 80% del total de les empreses, ocupant al 50% dels treballadors.
- A la UE suposa el 60% de les empreses; 17 milions d'empreses familiars compten amb més de 100 milions de treballadors, i representen el 25% de les 100 primeres empreses europees.
- A Espanya representen el 85% del total de les empreses, generant el 70% del PIB i de l'ocupació laboral, en total, les 2,9 milions d'empreses familiars ocupen a 13,9 milions de persones.

En l'àmbit de Lleida són pocs els estudis que es centren en l'anàlisi d'aquest tipus d'empreses, destacant en aquesta línia el realitzat per Unilco, el qual treballa amb una mostra de 26 empreses familiars de Lleida en l'any 2007, analitzant de manera específica la generació en que es troben, obtenint que el 23% de les empreses es trobava en la 1<sup>a</sup> generació, el 42% en la segona, el 31% en la tercera, i únicament un 4% ja es trobava en la seva quarta generació.

Per tal d'obtenir una primera aproximació del pes de l'empresa familiar en el conjunt de la província de Lleida, hem analitzat una mostra de 2.820 empreses obtingudes de la base de dades SABI, seleccionant totes aquelles empreses de les que es tenia suficient informació per identificar-ne el tipus de propietat, tot definint les empreses familiars com aquelles empreses on una família exerceix el control sobre la mateixa posseint almenys el 50% de la propietat.

Aquesta mostra ha reflectit que de les 2.820 empreses analitzades, 2.555 són de caràcter familiar (90,60% del total de les empreses), una dada que per si sola ja mostra el important pes que aquest tipus d'empresa té en la província de Lleida, superant fins i tot la presència de l'empresa familiar en el conjunt de l'Estat (85% del total d'empreses). Per la seva banda, aquestes 2.555 empreses generen un total de 29.348 llocs de treball, el que suposa un 71,77% de l'ocupació generada per les empreses de la mostra, una contribució a l'ocupació molt similar a la generada per les empreses familiars a nivell estatal (70%), i que ja serveix per posar de manifest la menor ocupació mitjana de les empreses familiars respecte de les no familiars (que representant un 9,40% de les empreses de la mostra, generen un 28,23% de l'ocupació).

Si ens centrem en la dimensió de les empreses de la mostra, tal i com podem observar en la figura 3, les empreses predominants són les microempreses (de 1 a 9 treballadors), que representen un 67,09% del total, una proporció bastant similar a l'obtinguda per aquest grup si ens centrem en la distribució segons dimensió de les empreses familiars (figura 4).

Figura 3. Distribució empreses de Lleida segons dimensió. En %, 2009.

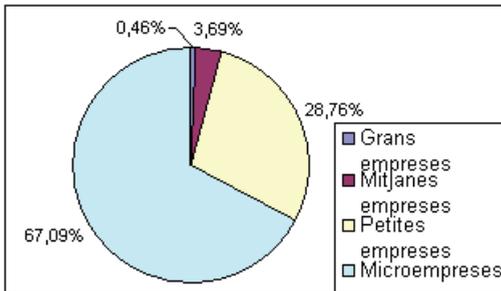
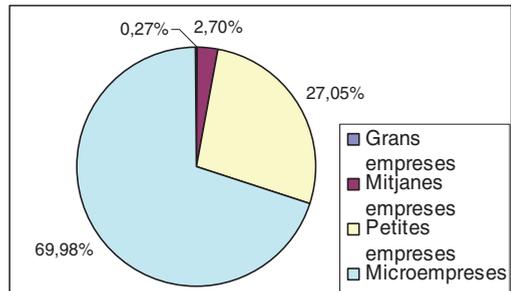


Figura 4. Distribució empreses familiars de Lleida segons dimensió. En %, 2009.

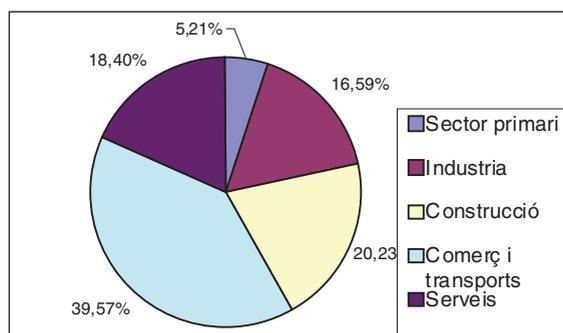


Juntament amb les microempreses, destaca el pes de les petites empreses (10 a 49 treballadors), que representen un 28,76% del total de la mostra, i un 27,05% del total d'empreses familiars, mentre que per la seva banda, la suma de les grans empreses (+ de 250 treballadors) i de les mitjanes empreses (entre 50 i 249 treballadors), representen menys del 5% del total de les empreses de la mostra, i menys del 3% del total d'empreses familiars, factor que torna a posar de manifest la importància que les empreses de menor dimensió juguen en el teixit empresarial de la província de Lleida.

Finalment, si analitzem la distribució de les empreses familiars per sectors d'activitat (Figura 5), observem com aquestes es troben bastant repartides, sent no obstant, les

dedicades al comerç i transport, amb prop del 40% de les empreses, les que configuren el sector d'activitat dominant, seguit a certa distància de la construcció, els serveis i la indústria, que presenten uns percentatges bastant similars i propers al 20%. Finalment, el sector d'activitat que presenta una menor presència en el total d'empreses familiars és el sector primari (5,21%), si bé s'ha de tenir en compte que en aquest sector també s'hi poden trobar nombroses explotacions agrícoles sense treballadors assalariats i que no estan incloses en la bases de dades, de manera que és d'esperar que aquesta participació del sector primari en el total d'empreses familiars sigui en realitat quelcom superior a la que s'ha obtingut a través de la mostra.

Figura 5. Distribució empreses familiars de Lleida segons sector d'activitat. En %, 2009.



Si tenim en compte les activitats econòmiques incloses en la delimitació de l'àmbit del turisme, especificades aquestes a través de les recomanacions de l'Organització Mundial del Turisme (OMT) i de la Comissió d'estadística de Nacions Unides, observem com aquestes fan referència principalment a activitats relacionades amb el comerç, el transport, i els serveis, uns sectors d'activitat que com podem observar aglutinen prop del 58% de les empreses familiars incloses en la mostra, una xifra que per si sola ja dona una idea de la forta vinculació existent entre el sector turístic i l'empresa familiar en la província de Lleida.

#### 4. Empresa familiar i no familiar en el sector turístic de la província de Lleida.

Amb l'objectiu de conèixer la situació de l'empresa familiar respecte de la no familiar en el sector turístic de la província de Lleida, s'ha analitzat una mostra representativa d'empreses del sector. Per tal de delimitar les activitats econòmiques característiques del turisme s'han tingut en compte les diverses recomanacions realitzades per part de l'OMT i de la Comissió de Estadística de les Nacions Unides, i recollides en el document "La cuenta satélite del Turismo de España: Metodología y Primeras Estimaciones" publicat per l'INE a efectes de definir el llistat d'activitats característiques del sector. No obstant això, s'ha de tenir en compte que la selecció d'activitats resultant constitueix tant una subestimació como una sobreestimació del sector. Constitueix una subestimació al no considerar altres activitats econòmiques que en part poden contribuir a l'activitat del sector turístic, i per altra banda, constitueix també una sobreestimació en la mesura que les branques d'activitat considerades no

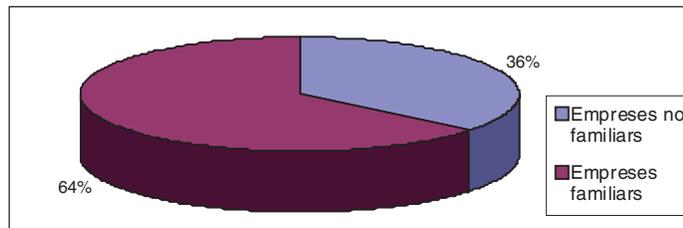
desenvolupen la seva activitat exclusivament pel sector turístic i la demanda turística (Instituto de Estudios Turísticos, 2010).

Concretament, per a l'estudi s'ha analitzat una mostra formada per 234 empreses amb dades del 2009, de les quals 208 eren de propietat familiar (88,89% del total) i 26 eren de propietat no familiar (11,11%). Unes xifres que posen de manifest el pes de l'empresa familiar en el sector turístic de la província de Lleida, al situar-se en uns nivells superiors als que presenta aquest tipus d'empresa en el conjunt del sector turístic a nivell estatal (73,41% del total d'empreses).

#### 4.1. Impacte econòmic.

Si ens centrem en l'aportació d'aquestes empreses a l'ocupació en l'any 2009 (Figura 6), observem com les empreses familiars aporten a la província de Lleida el 64% de l'ocupació, un percentatge també superior al que es produeix en el conjunt de l'Estat (49,23%), i que posa de manifest un cop més la importància d'aquest tipus d'empreses en el sector turístic de Lleida. Com podem observar a través dels percentatges, i al igual que succeeix en l'àmbit estatal, l'ocupació generada per les empreses familiars és inferior a la seva presència en el total d'empreses, prova inequívoca de la menor ocupació mitjana que es produeix en les familiars.

Figura 6. Generació d'ocupació segons la naturalesa de l'empresa (en %, 2009).



Aquesta menor ocupació mitjana de les empreses familiars ve provocada en bona part per la diferent distribució de les empreses familiars i no familiars segons la seva dimensió (Figures 7 i 8). D'aquesta manera, podem observar com mentre entre les empreses familiars el tipus dominant són les microempreses (70,67% del total), entre les empreses no familiars el tipus dominant són les petites empreses (50% del total). Mentre que entre els tipus de major dimensió, podem observar com aquests tenen una major presència en el cas de les empreses no familiars, on el 3,85% són grans empreses i el 15,38% són mitjanes empreses, mentre que en el cas de les empreses familiars, no trobem grans empreses, i les mitjanes empreses únicament representen un 2,40% del total, quedant compreses per tant més del 97% de les empreses familiars entre microempreses i petites empreses (aquests dos grups representen un 65,38% en el cas de les empreses no familiars).

Figura 7. Distribució empreses familiars segons dimensió. En %, 2009.

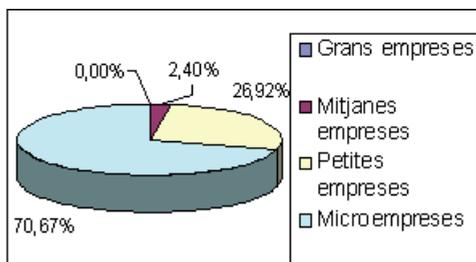
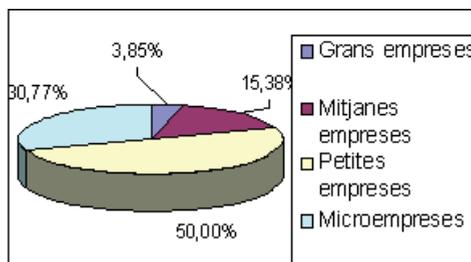


Figura 8. Distribució empreses no familiars segons dimensió. En %, 2009.



En definitiva, atenent a criteris d'ocupació, es posa de manifest la menor dimensió que de mitjana presenten les empreses familiars respecte les no familiars. Però aquesta menor dimensió també la podem observar en altres aspectes. Així per exemple, si ens centrem en el volum d'actius (Figura 9), observem com les empreses familiars aporten el 61,59% del total d'actius del sector, pel 38,41% de les empreses no familiars, el que evidència els menors actius mitjans de les empreses familiars, unes diferències que com podem observar en la figura 10 es posen de manifest en els diferents tipus de dimensions, i sent especialment rellevants en el cas de les mitjanes empreses.

Figura 9. Distribució d'actius segons la naturalesa de l'empresa. En %, 2009.

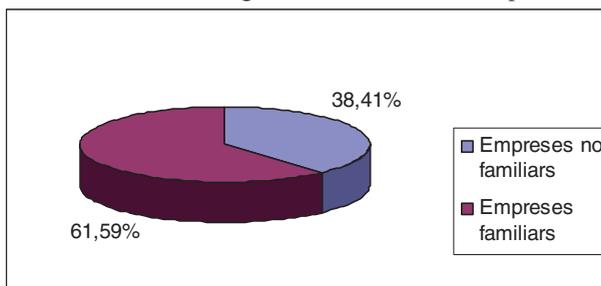
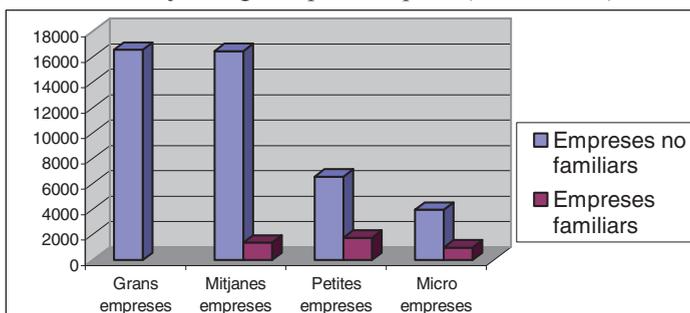


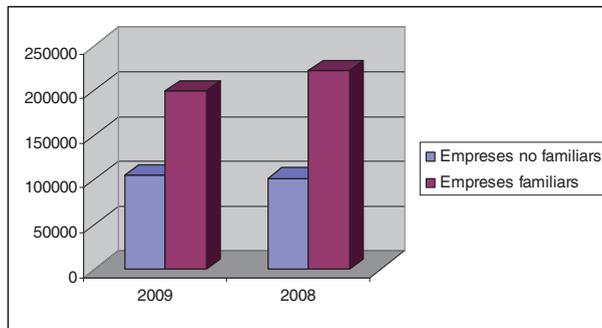
Figura 10. Actius mitjans segons tipus d'empresa (en milers d'€). En %, 2009.



Però les diferències entre empreses familiars i no familiars en el sector no es limiten únicament a la seva dimensió i estructura econòmica, sinó que en el seu funcionament també es posen de manifest diferències remarcables. Unes diferències, que són especialment interessants d'analitzar en un context de crisi com és el cas de l'any 2009, on el conjunt de l'Estat va patir una forta recessió econòmica després d'un llarg cicle de creixement. Una recessió que va afectar a tots els sectors de l'economia, i que degut al seu abast global, va tenir importants repercussions en el sector turístic.

Prova d'aquesta recessió, hem pogut observar com pel conjunt d'empreses de la mostra, el import net de la xifra de vendes es va reduir en aquest 2009 respecte l'any anterior en un 5,92%, si bé el impacte va ser molt diferent segons es tractés d'empreses familiars o no familiars (Figura 11), així, mentre les empreses no familiars van experimentar un increment en la xifra de vendes del 3,35%, les empreses familiars van notar molt més la crisi amb una reducció de les vendes del 10,17%.

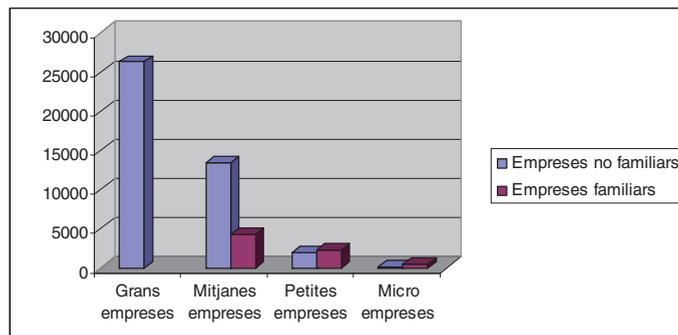
Figura 11. Evolució import net xifra de vendes pel total d'empreses familiars i no familiars (en milers d'€). 2008-2009.



Després del impacte de la crisi, el conjunt d'empreses familiars aportaven el 66,86% de les vendes totals, pel 33,14% de les empreses no familiars, el que posa de manifest tan el important pes del conjunt d'empreses familiars en la xifra de negocis del sector, com el major nivell de vendes mitjanes presentades per les empreses no familiars. Unes diferències mitjanes, que en aquest cas no es reproduïxen en tots els tipus d'empresa, variant el sentit de la comparació segons la dimensió de l'empresa.

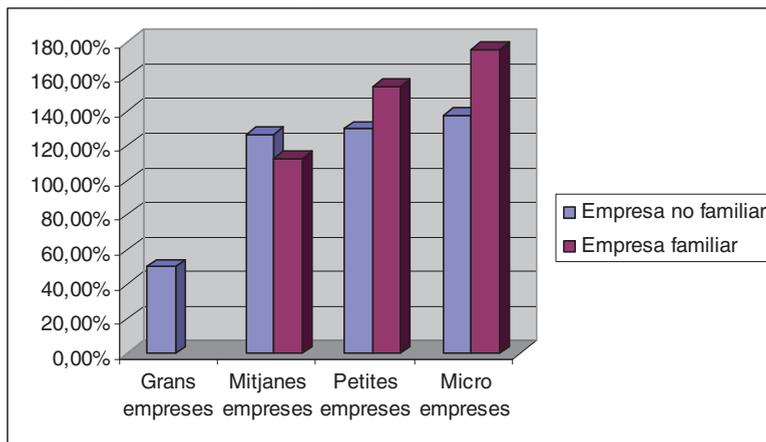
Analitzant la figura 12, podem observar el diferent comportament que presenten les empreses familiars i no familiars en quant a xifra de vendes segons la seva dimensió. De manera que mentre les empreses no familiars presenten unes vendes mitjanes netament superiors a les de les empreses familiars en el cas de les mitjanes empreses (en el cas de les grans empreses no es pot comparar degut a la falta de grans empreses familiars), les empreses familiars presenten unes vendes mitjanes sensiblement superiors a les obtingudes per les empreses no familiars en el cas de les petites empreses i de les microempreses, del que sembla deduir-se que a major dimensió de l'empresa, major capacitat de les empreses no familiars a l'hora de generar vendes, i a menor dimensió de la mateixa, són les empreses familiars les que presenten uns majors nivells de xifra de negoci.

Figura 12. Vendes mitjanes segons naturalesa i dimensió de l'empresa (en milers d'€). 2009.



D'altra banda, si analitzem el volum de despeses d'exploatació que es generen en l'empresa atenent a la seva mida (Figura 13), observem com les empreses de major dimensió, presenten uns costos d'exploatació en relació al volum d'actius més baixos que les empreses de menor dimensió. Això s'explica perquè aquestes empreses presenten nivells de producció superiors i poden aprofitar millor les economies d'escala que es deriven de les seves activitats.

Figura 13. Despeses d'exploatació en relació al volum d'actius. 2009.



Però si en alguna variable s'ha fet notar el impacte de la crisi econòmica ha estat en la del resultat de l'exercici, i és que pel conjunt d'empreses de la mostra per les que es tenia informació dels seus resultats pel 2008 i 2009, s'ha posat de manifest en l'any 2009 una reducció dels beneficis del 63,31%, sent també molt diferent el impacte específic sobre empreses familiars i no familiars, així, mentre les empreses familiars experimentaven conjuntament una reducció en el resultat de l'exercici del 93,05%, les empreses no familiars ho feien en un 56,31%. Si bé, a pesar d'aquest diferent impacte, seguia sent molt similar la proporció d'empreses familiars i no familiars amb un resultat de l'exercici positiu en el conjunt d'empreses familiars i no familiars respectivament

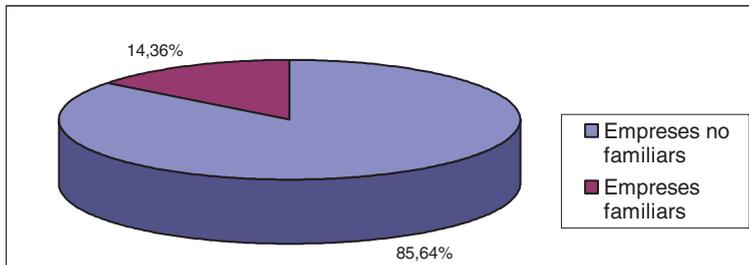
(Taula 2). Com podem observar, en l'any 2009, a pesar de la crisi, a prop del 60% de les empreses, tant familiars como no familiars, van finalitzar l'exercici amb un resultat positiu.

Taula 2. Proporció d'empreses familiars i no familiars amb beneficis i pèrdues.

Tipus empresa	Resultat exercici positiu	Resultat exercici negatiu
Empresa no familiar	59,13%	40,87%
Empresa familiar	57,69%	42,31%

No obstant aquesta igualtat en les proporcions d'empreses amb beneficis, la contribució de cada grup al total de beneficis obtingut pel conjunt d'empreses de la mostra és molt diferent, i és que com podem observar en la figura 14, fins un 85,64% del total dels beneficis de la mostra són aportats pel conjunt d'empreses no familiars, mentre que les empreses familiars, tot i representar el 89,89% del total de la mostra, únicament aporten en l'any 2009 el 14,36% dels beneficis.

Figura 14. Participació en els beneficis segons la naturalesa de l'empresa. En %, 2009.

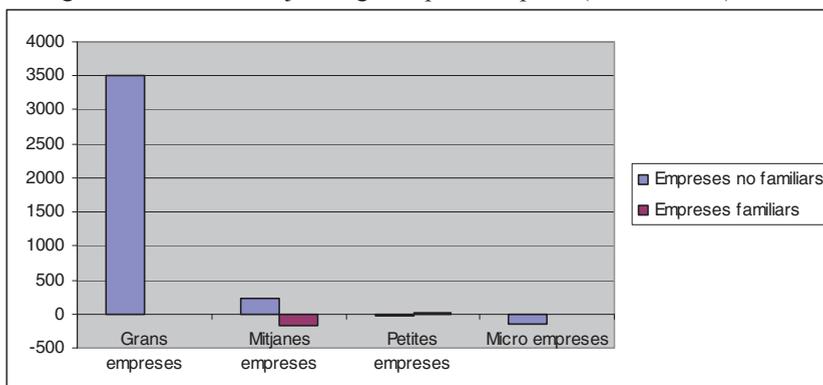


Una diferent aportació als beneficis, que en bona part es podria explicar per la diferent orientació de les empreses familiars i les no familiars, més orientades les primeres a assegurar la continuïtat de l'empresa en el futur garantint el relleu generacional, i més orientades les segones a l'obtenció de beneficis que satisfacin als seus socis.

Aquestes diferències no obstant, i al igual que succeïa en el cas del import net de la xifra de vendes, no es repeteixen de la mateixa manera segons la dimensió de l'empresa, així, si observem els resultats segons la dimensió de l'empresa (Figura 15), veiem com, en primer lloc, destaquen els elevats beneficis de la gran empresa no familiar respecte a la resta d'empreses, sent aquest el element clau en la diferent aportació d'unes i altres empreses al resultat global de la mostra. En segon lloc, també es posen de manifest importants diferències entre les empreses de mitjana dimensió, i és que mentre les no familiars han obtingut uns beneficis mitjans propers als 240 mil euros, les empreses familiars experimentaven de mitja un resultat negatiu de 167.000 euros. Si bé, al igual que succeïa en el cas de les vendes, el comportament dels dos tipus d'empreses variava segons la dimensió, i mentre les empreses no familiars obtenien majors resultats quan major era la dimensió de l'empresa, les empreses familiars obtenien uns millors registres en empreses de menor dimensió. Així, podem observar com en el cas de petites empreses i microempreses, les empreses familiars obtenien de mitjana uns resultats

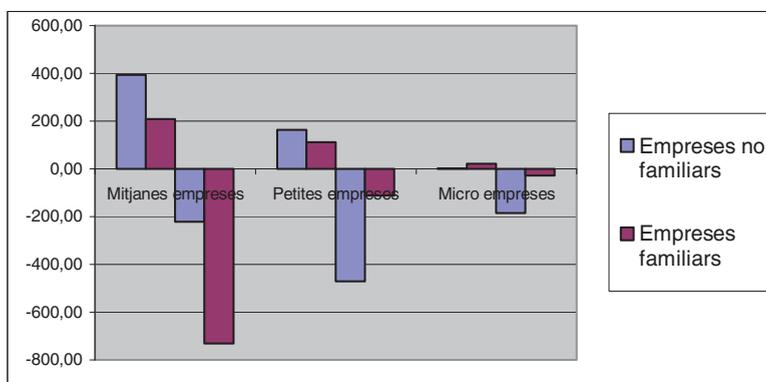
lleugerament positius, que contrasta amb els resultats negatius obtinguts de mitjana per les empreses no familiars en aquestes empreses de menor dimensió.

Figura 15. Resultats mitjans segons tipus d'empresa (en milers d'€). 2009.



Aquestes diferències entre empreses familiars i no familiars es repeteixen en certa manera si realitzem un anàlisi més desglossat de les empreses segons si han obtingut beneficis o pèrdues en l'any 2009. Així, en la figura 16 (hem exclòs les grans empreses no familiars al no existir grans empreses familiars per realitzar la comparació), podem observar com es mantenen les diferències favorables a les empreses no familiars pel que fa a les mitjanes empreses, obtenint uns majors beneficis mitjans en el cas d'empreses amb beneficis, i unes pèrdues mitjanes bastant inferiors en el cas d'empreses amb pèrdues.

Figura 16. Resultats mitjans segons hagin obtingut beneficis o pèrdues (en milers d'€). 2009.



En el cas de les petites empreses en canvi, trobem certes diferències en relació a l'anàlisi conjunt, i és que per aquesta dimensió, les empreses no familiars també presenten uns majors beneficis mitjans en el cas d'empreses amb beneficis, contràriament al que succeïa anteriorment, mentre que les empreses familiars presenten

unes menors pèrdues mitjanes en el cas d'empreses amb pèrdues, generant-se en aquest cas una important diferència amb les petites empreses no familiars, que degut a les seves elevades pèrdues, provoquen que per al conjunt de la mostra les petites empreses familiars presentin uns millors resultats mitjans que les petites empreses no familiars.

Finalment, pel que fa a les microempreses, observem com les conclusions assolides al analitzar el conjunt de la mostra es repeteixen en aquest punt, mostrant uns millors resultats per part de les empreses familiars, tant pel que fa a les empreses amb beneficis com per les empreses amb pèrdues.

A mode de síntesi, observem que la capacitat per generar vendes i els resultats de les empreses varia en funció de la seva dimensió i del caràcter familiar o no que tinguin.

Les empreses de major dimensió, presenten uns costos d'explotació en relació al volum d'actius, més baixos que les empreses més petites. Això es podria explicar perquè aquestes empreses presenten nivells de producció superiors i poden aprofitar millor les economies d'escala que es deriven de les seves activitats, generant uns costos mitjos més baixos. La qual cosa, els hi permet, entre altres, oferir serveis a preus més competitius que les empreses de menor dimensió i en conseqüència major capacitat per generar vendes.

D'altra banda, es comprova que a menor dimensió, són les empreses familiars les que presenten una major capacitat per generar vendes, fet que podria explicar-se per causes més de tipus qualitatiu que quantitatiu.

Per tant, tot i les dificultats que presenten les empreses familiars per reduir els costos i aprofitar economies d'escala, degut a la seva menor dimensió mitjana, també presenten una sèrie d'avantatges respecte de les empreses de mida superior com: una major participació del factor humà en els processos, la disposició d'una organització més flexible, capacitat i rapidesa de comunicació per l'absència de barreres jeràrquiques, major flexibilitat de l'estructura productiva, ja que són empreses amb menys estructura fixa, i per tant, tenen possibilitat d'adaptar els seus processos més ràpidament.

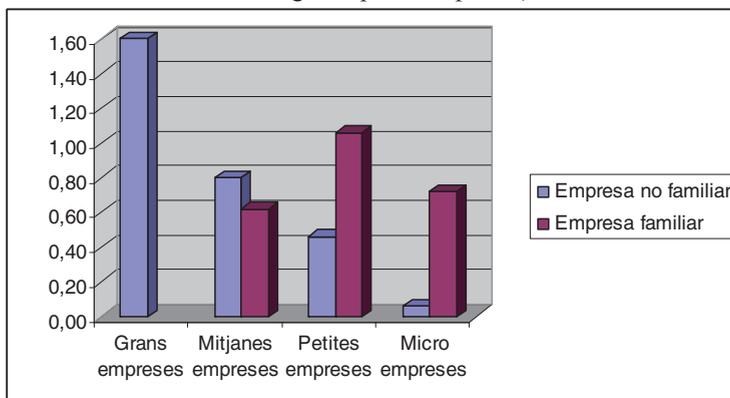
Es pot pensar que, l'avantatja competitiva d'aquestes empreses no radica doncs, en el preu dels serveis que ofereixen, sinó en aspectes més de tipus qualitatiu com; tracte més personalitzat i proper al client, nivell de confiança més elevat, fidelització dels clients en varies generacions, etc.

#### **4.2. Productivitat.**

Entrant ja en l'anàlisi de la productivitat, un primer element d'anàlisi és la productivitat del capital, mesurada aquesta a través de la rotació de l'actiu net (Vendes/actiu total). En aquesta ocasió els resultats ens han mostrat una major productivitat per part de les empreses no familiars (1,46%) en comparació a les empreses familiars (0,87%). No obstant, si analitzem la productivitat segons la dimensió de l'empresa (Figura 17), observem com un cop més les empreses no familiars obtenen uns majors resultats en les mitjanes empreses (no hi ha grans empreses familiars amb que comparar), mentre que

les empreses familiars obtenen una major productivitat del capital en les empreses de menor dimensió (petites i microempreses).

Figura 17. Rotació del actiu net segons tipus d'empresa (Vendes / Actiu total). 2009.



Per la seva banda, si ens centrem en la productivitat del treball de les empreses turístiques en la província de Lleida, observem en els gràfics d'ingressos d'explotació per treballador (Figura 18) i de resultat d'explotació per treballador (Figura 19), que les diferències entre empresa familiar i no familiar no resulten tan grans com les observades en altres variables. De fet, observem que les empreses familiars obtenen uns majors ingressos d'explotació per treballador, mentre que les empreses no familiars, obtenen un major resultat d'explotació per treballador, degut a que suporten uns costos mitjans d'explotació inferiors.

Figura 18. Ingressos d'explotació per treballador (en milers d'€). 2009.

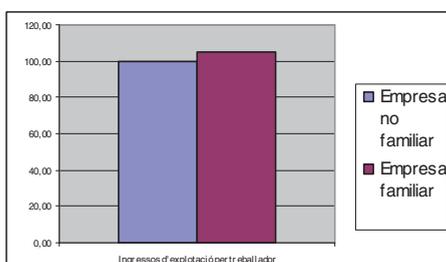
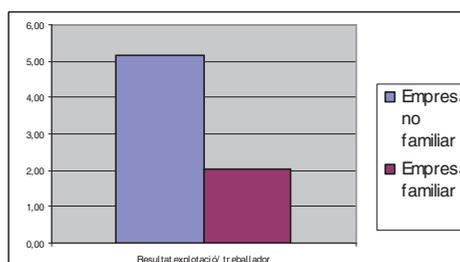


Figura 19. Resultat d'explotació per treballador (en milers d'€). 2009.



En relació als ingressos d'explotació per treballador, a la taula 3 observem com els millors resultats els obtenen les microempreses de caràcter familiar, sent les de caràcter no familiar les que obtenen uns pitjors resultats. Uns resultats inversos trobaríem en el cas de les mitjanes empreses, on les bones dades obtingudes per les empreses no familiars contrasten amb les obtingudes per les familiars. De manera conjunta, les petites empreses serien les que presentarien uns majors ingressos d'explotació per treballador, mentre que pel que fa a les grans empreses (en aquest cas només en tenim

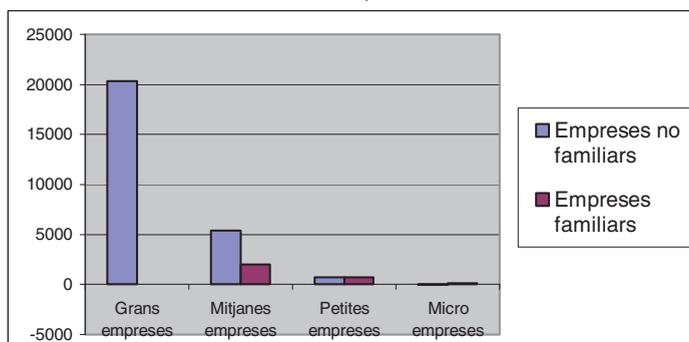
de no familiars), es situarien en uns ingressos d'exploració propers als nivells més baixos de la forquilla.

Taula 3. Ingressos d'exploració per treballador segons el tipus d'empresa (milers d'€).  
2009.

	Grans empreses	Mitjanes empreses	Petites Empreses	Microempreses
Empresa no familiar	67,26	120,04	115,88	60,93
Empresa familiar	-	62,44	107,69	127,07

Finalment, si observem el propi rati de productivitat del treball (Figura 20), mesurat aquest com el valor agregat entre el nombre de treballadors, podem observar com per a petites i mitjanes empreses el rati obtingut per les empreses familiars i no familiars és molt similar. Mentre que un cop més, quan major és la dimensió de l'empresa, millor sembla ser el funcionament de l'empresa no familiar respecte de la familiar, destacant a més en aquest cas, les importants diferències existents en favor de la gran empresa no familiar en relació a la resta d'empreses.

Figura 20. Valor Agregat/Nº. Treballadors segons dimensió de l'empresa (en milers d'€).

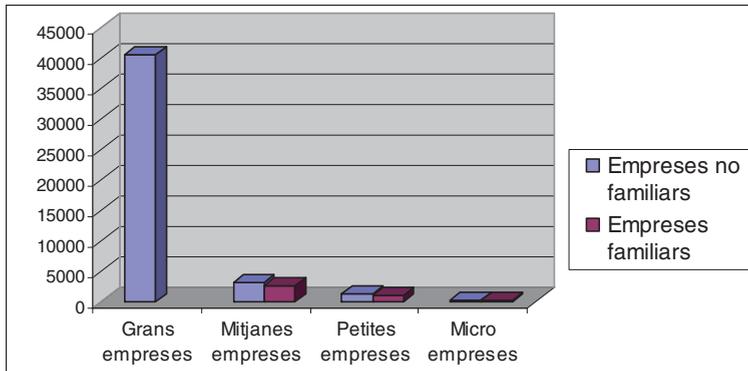


#### 4.3. Estructura financera

Una altra de les diferències que també es posen de manifest, si comparem les empreses familiars i no familiars és la seva estructura financera.

Les empreses familiars representen un 88,89% del total empreses del sector turístic a la província de Lleida i aporten en conjunt el 59,29% del fons propis, mentre que les empreses no familiars aporten el 40,71%. Per tant, i tenint en compte que les empreses no familiars només representen un 10,11% del total empreses del sector, podem afirmar que aquestes presenten un fons propis mitjans més elevats que les empreses familiars sigui quina sigui la seva dimensió (Figura 21).

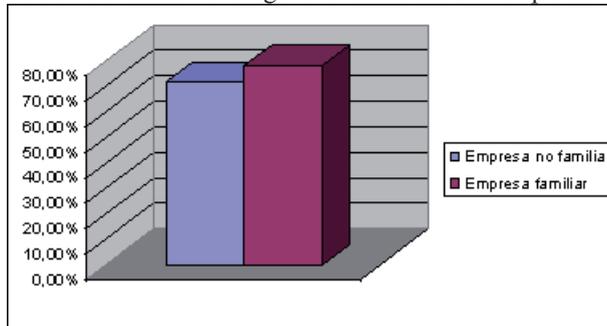
Figura 21. Fons propis aportats al sector segons tipus d'empresa (milers d'€). 2009.



En definitiva, els anàlisis efectuats sobre la mostra posen de manifest, per una banda, el important pes de l'empresa familiar en el sector turístic a la província de Lleida, on aporta la major part de les empreses, ocupació, actius i fons propis, mentre que per altra banda, i en aquestes mateixes variables, es posa de manifest la menor dimensió que de mitjana presenten respecte les empreses no familiars.

Un altre dels aspectes bàsics a analitzar a l'hora de comparar l'empresa familiar i no familiar és la relativa a l'endeutament, i és que degut a la voluntat de la família a mantenir el control en l'empresa familiar, tradicionalment s'han generat importants diferències en matèria de finançament entre un i altre tipus d'empresa (veure Galve-Górriz y Salas-Fumás, 2011).

Figura 22. Nivell d'endeutament segons la naturalesa de l'empresa. En %, 2009.



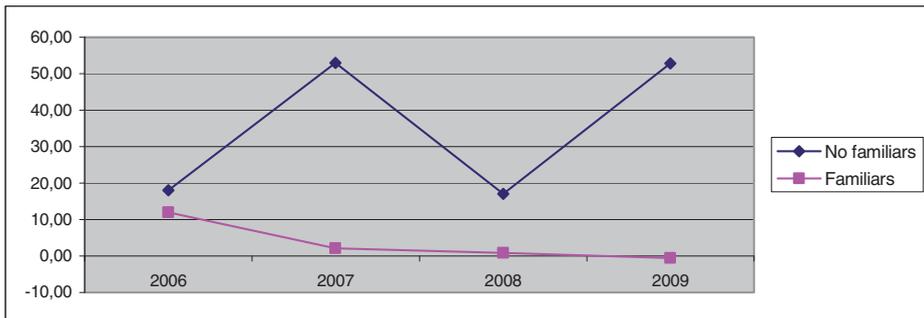
En la figura 22 podem comprovar com de mitjana, les empreses familiars financen una major part de la seva estructura a través de recursos aliens (78,15%), un fet que era d'esperar si tenim en compte la seva preferència per l'endeutament com a font de finançament, ja que aquest no compromet el control de la societat per part de la família com si ho podria fer en canvi, una ampliació de capital que facilités l'entrada de nous socis a la societat.

Si analitzem l'endeutament segons la dimensió de l'empresa, destaquen principalment dos factors. En primer lloc, que quant menor és la dimensió de l'empresa major és la necessitat de finançament aliè pel desenvolupament de la seva activitat, el que provoca que les microempreses estiguin pràcticament en la seva totalitat en mans de tercers. Aquest fet justifica el impacte que aquest tipus de societats poden experimentar en èpoques de recessió o crisi, on l'accés a les fonts de finançament es troba molt més restringit. I en segon lloc, destaca que si bé de mitjana les empreses familiars presenten uns majors nivells d'endeutament, aquest es deu bàsicament al baix endeutament de les grans empreses no familiars, mostrant-se en la resta de dimensions uns nivells d'endeutament bastant similars entre empreses familiars i no familiars.

En aquesta línia, també cal destacar que si bé les empreses no familiars presenten uns majors nivells d'actius i fons propis mitjans que les empreses familiars, la major orientació a beneficis per part de les primeres va contribuir a que aquestes obtinguessin durant el 2009, en termes mitjans, uns majors nivells de rendibilitat sobre actius i una major rendibilitat sobre fons propis.

Resultats que posen de manifest un cop més, la major orientació a beneficis de les empreses no familiars. De fet, aquesta tendència es confirma si analitzem la rendibilitat sobre fons propis obtingudes per les empreses de la mostra durant el període 2006-2009. (figura 23, utilitzant només aquelles empreses per a les que disposem informació de tots els anys).

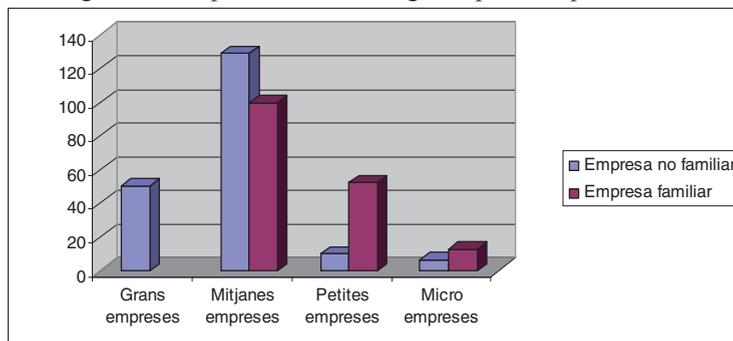
Figura 23. Rendibilitat sobre fons propis. 2006-2009. (B.Net/FP)



Tal i com es pot apreciar en el gràfic, les empreses familiars tendeixen a presentar de mitjana, unes rendibilitats sobre fons propis inferiors als de les empreses no familiars, fet que contribueix a exemplificar un cop més que el seu principal objectiu no recau en l'obtenció de beneficis sinó en garantir la continuïtat de l'empresa a llarg termini, i assegurar-ne així la successió.

En quant a les despeses financeres (figura 24), observem que les empreses familiars que tenen menor dimensió (petites i micro), suporten un volum de despeses financeres més elevat que les empreses no familiars. Tenint en consideració que el 97,03% de les empreses familiars són d'aquesta mida, podem afirmar que les empreses familiars suporten una càrrega financera més elevada que les no familiars, conseqüència del seu major grau d'endeutament.

Figura 24. Despeses financeres segons tipus d'empresa. 2009.

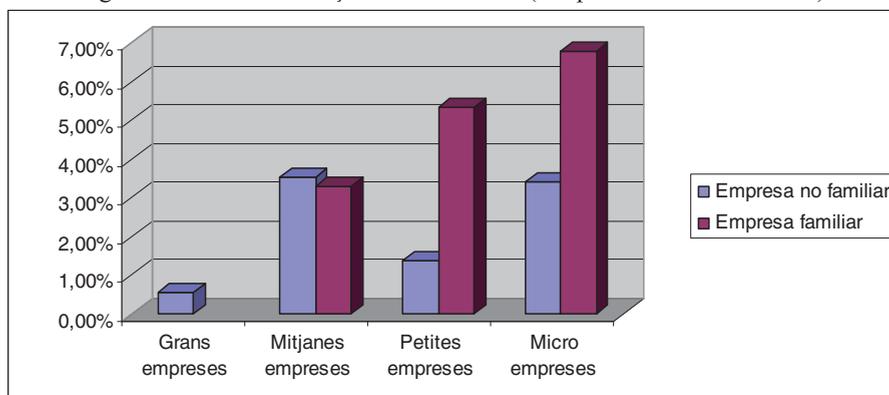


A la taula 4, obtenim el cost del finançament aliè segons la dimensió de les empreses i el seu caràcter familiar o no. Es constata que, són les empreses familiars de menor dimensió (petites i micro) les que suporten un cost financer més elevat, fruit del seu major nivell d'endeutament, de la dificultat d'aquestes empreses per obtenir nou finançament, i pel menor poder de negociació que poden exercir sobre les entitats financeres.

Taula 4. Cost finançament aliè. 2009. (Despeses financeres/Passiu)

	Grans empreses	Mitjanes empreses	Petites empreses	Micro-empreses
Empresa no familiar	0,57%	3,53%	1,37%	3,43%
Empresa familiar		3,32%	5,33%	6,82%

Figura 25. Cost del finançament aliè. 2009. (Despeses financeres/Passiu).

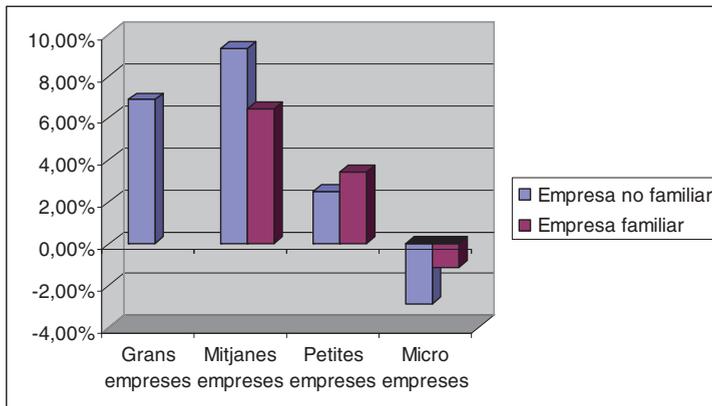


D'altra banda, si analitzem la rendibilitat econòmica (Taula 5) observem que les empreses grans i mitjanes de caràcter no familiar obtenen millors resultats (6,89% i 9,36% respectivament), motivat perquè les empreses no familiars obtenen uns resultats d'exploatació més elevats que les empreses familiars, ja que aprofiten més i millor les economies d'escala que es deriven de les seves activitats.

Taula 5. Rendibilitat econòmica. 2009(EBIT/Actiu).

	Grans empreses	Mitjanes empreses	Petites empreses	Micro-empreses
Empresa no familiar	6,89%	9,36%	2,52%	-2,86%
Empresa familiar		6,47%	3,45%	-1,11%

Figura 26. Rendibilitat Econòmica. 2009 (EBIT/Actiu).



En canvi, si observem les empreses petites i micro els resultats són inversos. En aquest cas, són les empreses familiars les que obtenen una rendibilitat dels seus actius més elevada (3,45% i -1,11% respectivament). En particular, veiem que les microempreses de caràcter familiar presenten una rendibilitat econòmica negativa (degut a les pèrdues), però menys acusada que en el cas de les empreses no familiars, on les pèrdues són majors.

Finalment s'ha analitzat si l'efecte palanquejament, calculat com la diferència entre la rendibilitat econòmica i el cost del finançament aliè, de mitjana, és positiu o no. I observem com, per a empreses de tot tipus de dimensió (mitjanes, petites i micro) són les de caràcter no familiar les que obtenen millors resultats.

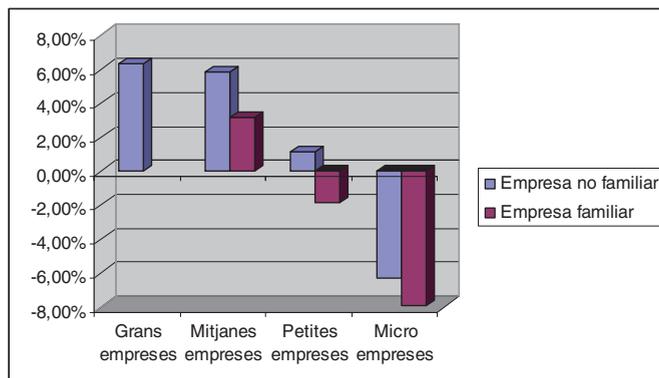
Arribat a aquest punt, cal recordar que si l'efecte palanquejament és positiu, això permet augmentar la rendibilitat financera que obtenen els accionistes en relació als fons propis aportats a l'empresa. Augmentar el palanquejament en una empresa, suposa necessàriament augmentar el nivell d'endeutament de la mateixa per finançar les seves inversions. D'aquesta manera, sempre que la rendibilitat que s'obtingui de les inversions que realitza una empresa sigui superior al cost del finançament aliè, l'efecte palanquejament serà positiu i l'endeutament farà augmentar la rendibilitat financera de l'empresa, i per tant, la dels seus socis.

A la Taula 6, observem que les empreses mitjanes de caràcter familiar presenten un palanquejament positiu però inferior a les empreses no familiars, degut a que la seva rendibilitat econòmica és inferior (6,47% i 9,36% respectivament) i el cost del finançament aliè és molt similar (3,32% i 3,53% respectivament).

Taula 6. Efecte palanquejament. 2009. (Rendibilitat econòmica – Cost finançament aliè)

	Grans empreses	Mitjanes empreses	Petites empreses	Micro-empreses
Empresa no familiar	6,32%	5,83%	1,15%	-6,30%
Empresa familiar		3,15%	-1,88%	-7,93%

Figura 27. Efecte Palanquejament. 2009. (Rendibilitat econòmica – Cost finançament aliè)



D'altra banda, les empreses petites i micro de caràcter familiar, presenten un palanquejament negatiu (-1,88% i -7,93%), la qual cosa, ens indica que la rendibilitat que generen les seves inversions no és suficient per cobrir el cost del finançament aliè, i per tant, l'endeutament d'aquestes empreses no sol no millora la rendibilitat financera sinó que l'empitjora, augmentant simultàniament el seu risc econòmic i financer, fent-les més vulnerables davant una disminució de les seves vendes.

Les empreses familiars obtenen menor rendibilitat econòmica i financera respecte a les no familiars, fruit del major grau d'endeutament que presenten i de la seva menor orientació a beneficis. Aquest fet, provoca que les empreses de caràcter familiar presentin així mateix, una menor capacitat d'autofinançament. En aquest sentit, cal recordar que l'autofinançament per manteniment té com objectiu renovar les inversions de l'empresa una vegada ha finalitzat la seva vida útil. Mentre que, l'autofinançament per enriquiment, té com a finalitat la realització de noves inversions que comportin un creixement de la mateixa, permetent a més a més, augmentar els mitjans financers externs, ja que atorga una major autonomia financera i garanties enfront a tercers.

L'empresa familiar, al tenir una menor orientació als beneficis, redueix aquesta capacitat d'autofinançament. Limitant la realització de noves inversions i provocant que es presentin uns elevats nivells d'endeutament.

Es podria pensar que, l'elevat nivell de palanquejament que presenten les empreses familiars, no hauria de suposar necessàriament una menor rendibilitat sobre els fons propis, ja que en moltes ocasions l'endeutament pot fer que aquesta rendibilitat millori. Però, en vista dels resultats obtinguts, podem afirmar que aquest no és el cas de les

empreses familiars. Un fet, justificat en part per la dificultat i reticència de les empreses familiars per accedir al mercat de capitals permanents, i perquè l'endeutament suposa en si mateix una limitació en tota regla a l'hora d'aconseguir nou finançament pel major risc que implica.

## 5. Conclusions.

Al llarg d'aquest estudi hem pogut comprovar el important pes que té l'empresa familiar en la província de Lleida, presentant una participació fins i tot superior a la que es produeix en el conjunt de l'Estat, que ja de per si és molt elevada. A més, també cal remarcar que en el teixit empresarial de la província de Lleida, destaca sobretot la important presència de microempreses i de petites empreses.

Pel que fa al sector turístic, els anàlisis realitzats han posat de manifest el important pes que té l'empresa familiar dins el sector turístic de Lleida, on aporta la gran majoria de les empreses. En resum, l'estudi posa sobre la taula tota una sèrie de diferències i trets característics força interessants, que distingeixen les empreses familiars de les no familiars, entre les quals i a mode de síntesi podem destacar:

-La diferent distribució d'empreses familiars i no familiars segons la seva dimensió; la majoria d'empreses familiars són microempreses i petites empreses. Mentre que, a major dimensió, major és la presència d'empreses no familiars.

-Les empreses familiars aporten al conjunt del sector, la major part d'empreses, ocupació, volum d'actius i fons propis, però per altra banda, i en aquestes mateixes variables, es constata la menor dimensió que de "mitjana" presenten respecte les empreses no familiars.

-També s'ha comprovat que a major dimensió de l'empresa, major capacitat de les empreses no familiars a l'hora de generar vendes i menors costos d'explotació en relació al volum d'actius. Mentre que a menor dimensió, són les empreses familiars les que presenten una major capacitat per generar vendes, motivat segurament per causes més de tipus qualitatiu (proximitat al client, fidelització, confiança,...).

-A major dimensió, major productivitat per part de les empreses no familiars. A menor dimensió són les empreses familiars les que obtenen una major productivitat tant del treball com de rotació de l'actiu.

-En quant a la rendibilitat econòmica, les empreses grans i mitjanes de caràcter no familiar obtenen uns millors registres, motivat per una major capacitat productiva que els hi permet aprofitar economies d'escala, i d'aquesta manera, obtenir uns resultats d'explotació més elevats que les empreses familiars. En canvi, si observem les empreses petites i micro els resultats són inversos, en aquest cas, són les empreses familiars les que obtenen una rendibilitat dels seus actius més elevada. Un fet que s'evidencia encara més, quan s'observa que a pesar de tenir uns actius mitjans inferiors, les empreses familiars assoleixen uns majors volums de vendes, un fet que s'explicaria per motius més qualitatius que quantitatius, mostrant la importància de factors més intangibles com la implicació dels treballadors o la fidelització de la clientela durant generacions.

-L'empresa familiar, al tenir una menor orientació als beneficis, redueix la seva capacitat d'autofinançament, limitant la realització de noves inversions i provocant que es presentin uns nivells d'endeutament més elevats i major dependència financera.

-Les empreses familiars de menor dimensió (petites i micro) suporten un cost financer més elevat, fruit del seu major nivell d'endeutament, la dificultat d'aquestes empreses per accedir al mercat de capitals permanents i segurament pel menor poder de negociació que poden exercir enfront a les entitats financeres.

-Així mateix, les empreses familiars presenten un major risc econòmic i financer, i per tant, són empreses més vulnerables davant una disminució de les seves vendes. Són empreses més palanquejades i més dependents del finançament aliè que les empreses no familiars.

En conclusió i per tot l'exposat anteriorment, no és d'estranyar que el impacte de la crisi econòmica l'any 2009 fos molt diferent per a unes i altres, segons es tractés d'empreses familiars o no familiars. Les empreses familiars van notar molt més els efectes de la crisi, experimentant una davallada en les seves vendes i en els seus resultats molt més acusats que les empreses de caràcter no familiar, justificat per la menor dimensió que en conjunt presenten, el seu major grau d'endeutament i la major vulnerabilitat a la que aquestes empreses estan exposades.

### **Bibliografia:**

- Catalunya Caixa (2010) "Anuari Econòmic Comarcal CatalunyaCaixa".
- Galve-Górriz, C. y Salas-Fumás, V. (2011) "¿Determina la propiedad familiar diferencias en las relaciones entre preferencias, comportamiento y resultados en las empresas españolas cotizadas?" *Revista de Economía Aplicada*, pendiente de publicación.
- Instituto de Estudios Turísticos (2010) "Empleo en actividades del Turismo". Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Monfort, V.M. y Camisón, C. (2010). "La competitividad de la empresa turística familiar en España" en la ponencia "La innovación clave para el turismo del siglo XXI".
- Vallejo, M.C. y Grande, F.A. (2003). "La empresa familiar como instrumento de desarrollo económico-social: el caso de las zonas turísticas de interior." *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 9 nº3. pp.129-146.





## **Els capítols matrimonials dels pares i el futur de l'empresa familiar cinquanta anys després**

**Paloma de Barrón Arniches**

Professora Agregada de Dret Civil en el departament de Dret Privat de la Universitat de Lleida

Correu de contacte: pbarron@dpriv.udl.es

Rebut 1 novembre 2011, acceptat 1 desembre 2011

---

### **Resum**

Aquest cas real reflecteix una situació problemàtica en que es troben algunes empreses familiars catalanes del sector agrari. En compliment d'un costum molt arrelat en les zones rurals la primera generació efectua un heretament preventiu a dins d'una escriptura de capítols matrimonials. Els futurs cònjuges instituïen el seu futur fill primogènit que sigui noi, com hereu de tots els seus béns. Sense ni tan sols saber de l'existència d'aquest pacte successori, quan amb l'esdevenir dels anys s'ha creat i desenvolupat l'empresa familiar, el fill o la filla que va a continuar amb el negoci no és el noi primogènit i els pares que van pactar la successió en favor d'aquest, ja no es troben en condicions de testar revocant aquest pacte, perquè o bé ja han mort o bé es troben incapacitats per causa de malaltia o vellesa. L'objectiu d'aquest treball es advertir sobre aquesta realitat i proposar solucions de prevenció i avançament en el procés de planificació de la successió de l'empresa familiar.

Classificació JEL: K10; K20; K36

Paraules Clau: Successió contractual, Capítols matrimonials, Planificació successòria

---

### **1. Plantejament del cas**

El senyor Emili Puy va contreure matrimoni amb la senyora Carme Vilalta a l'u de maig de 1960. Era el fill gran dels consorts Emili Puy i Maria Rovira propietaris d'una gran extensió de terra a la comarca de la Garrotxa. Tots quatre, juntament amb els pares de la senyora Vilalta van atorgar Capítols matrimonials previs a la celebració del casament.

En l'escriptura els nuvis és comprometen a viure en la casa pairal de la família i assumeixen unes obligacions d'atenció i cura del matrimoni gran, senyor i senyora Puy. La família de la Carme Vilalta va aportar la seva dot matrimonial i va acceptar aquesta nova forma de vida que feia possible la continuïtat de l'empresa familiar agrària. Aquests acords continguts als capítols van ésser, en realitat, un contracte successori en el qual, entre d'altres disposicions, es nomenava hereu de tot el patrimoni familiar al fill major para després de la mort del seu pare, sense que cap altre germà tingués dret a heretar quantitat alguna excepte les reserves que es contenien en la pròpia escriptura sobre la seva llegítima o el dot matrimonial. Aquest heretament solucionava el relleu generacional en l'explotació i titularitat de l'empresa familiar agrària que passaria de l'Emili Puy pare a l'Emili Puy fill.

No obstant això, com era costum llavors, els futurs cònjuges van incloure altre pacte successori en l'escriptura de capítols matrimonials: un heretament preventiu per a evitar la successió intestada: Emili Puy fill i la seva futura dona Carme Vilalta van atorgar un pacte successori entre ells en el que nomenaven hereu de tot el seu patrimoni –el procedent del patrimoni dels seus respectius pares i el que poguessin arribar a obtenir durant la seva vida matrimonial- al major dels seus fills si és que era noi i, en defecte de primogènit masculí als successius nois que poguessin néixer i, en defecte d'això, a la filla major o a les successives filles que tinguessin i, finalment, i en defecte de tots ells, cadascun dels futurs cònjuges nomenava com hereus universals dels seus béns als seus respectius pares.

Van passar els anys, l'explotació agrària de la família Puy no obtenia suficient rendibilitat, així que, davant una bona oferta de compra de totes les parcel·les rústiques, pare i fill decideixen vendre-les i amb els diners obtinguts començar un negoci a Lleida. Constituïen una societat mitjançant la qual exploten un negoci de venda de calçat i aporten tots els diners obtinguts amb la venda de les terres així com tots els estalvis de Emili i Carme. La societat es constitueix ostentant cadascun dels dos matrimonis el 50% del capital de l'empresa. El negoci va creixent, el senyor Emili Puy pare i la senyora Maria Rovira moren en 1990 i 1992 respectivament, amb la qual cosa el seu fill rep la seva participació a l'empresa i es converteix en el soci majoritari de la següent manera:

- Sr. Emili Puy Rovira: titular del 25% des de la data de constitució de l'empresa.
- Sr. Emili Puy Rovira: titular del 25% des de la data de la mort del seu pare, en compliment del pacte successori contingut als capítols matrimonials.
- Sr. Emili Puy Rovira: titular del 25% des de la data de la mort de la seva mare, en compliment del pacte successori contingut als capítols matrimonials.
- Sra. Carme Vilalta: titular del 25% des de la data de constitució de l'empresa.

El matrimoni jove, Emili Puy i Carme Vilalta continuen el negoci. Són pares de dos fills, Albert i Maria, el noi nascut en 1961 decideix marxar de casa als 18 anys i la família no torna a tenir notícies seves fins trenta anys després. Maria Puy Vilalta, nascuda en 1962, responsable i bona estudianta, cursa la carrera de Dret i la d'Empresarials i, una vegada acabats els estudis, s'incorpora a l'empresa familiar. De fet, ha de començar a dirigir el negoci ben aviat perquè el seu pare és diagnosticat de una greu malaltia i ha d'iniciar un tractament mèdic. Davant la necessitat de deixar l'empresa en mans de la seva filla, Emili Puy li cedeix un 20% del negoci i li nomena

administradora única de la societat. Mor el 30 de desembre de 1995. Amb l'experiència adquirida en els deu últims anys i com apoderada de l'empresa, Maria Puy dirigeix el negoci de venda de calçat, que experimenta un procés d'expansió per tota Catalunya amb deu botigues en diferents localitats. La vídua d'Emili Puy, profundament afectada per la mort del seu espòs, delega absolutament en la seva filla totes les tasques empresarials. No recorda l'existència de l'heretament preventiu. Tampoc mare i filla acudeixen al notari a formalitzar cap escriptura d'acceptació de la herència del senyor Puy.

L'Albert torna a Lleida l'any 2009 i es assabenta de la mort del seu pare, coneix també que la seva mare està molt malalta i gairebé no surt de casa. Es dirigeix a un jurista especialitzat en Dret successori i li formula una consulta sobre la vigència del heretament preventiu: si és cert que segons el pacte successori formalitzat pels seus pares l'any 1960 ell, com fill primogènit, és l'hereu únic dels seus pares, i quins són els drets successoris que corresponen a la seva germana.

El jurista que rep la consulta del senyor Albert formula el següent DICTAMEN:

“1. Normativa aplicable als pactes successoris al Dret civil de Catalunya:

a) Compilació de Dret Civil de Catalunya vigent des de 1960 fins a l'entrada en vigor del Codi de Successions de 1991.

b) Codi de Successions de Catalunya, arts. 67-100 del Títol II, en que es regulen els heretaments o pactes successoris com a primer sistema d'ordenar la voluntat mortis causa. Vigent fins a l'any 2009.

c) Codi Civil Català, Llibre IV, arts. 431-1 a 431-30. S'inverteix l'ordre respecte a la normativa anterior, de manera que els pactes successoris es regulen en el títol III després de la successió testada, com un reconeixement que, àdhuc el pacte successori són una institució jurídica de gran arrel a Catalunya, la seva pràctica és molt menys freqüent que la del testament. Es respecta el terme *heretament* però en la secció primera dedicada a les disposicions generals, es recorre al terme *pacte successori*, en un intent de modernitzar el nostre dret civil, d'utilitzar una terminologia que no vinculi únicament aquesta institució amb els supòsits de transmissió de la propietat agrària a favor d'un hereu i amb ocasió del matrimoni.

2. En efecte, el Sr. Albert Puy és el segon *hereu* de la família, en virtut del pacte successori formalitzat pels seus pares abans de casar-se, es a dir, en els capítols celebrats entre els seus avis paterns i materns i els seus pares. Emili Puy, com primer *hereu*, va rebre tots els béns dels seus pares, els va acceptar amb efectes al temps de la mort de cadascun d'ells, i, preventivament va pactar amb la seva futura dona instituir com hereu universal al seu futur primer fill. Aquest heretament preventiu era vàlid només fins que el senyor Puy atorgués el seu testament o un nou pacte successori per anul·lar el heretament contingut a l'escriptura de capítols. Però va morir sense testar, de manera que respecte als béns que formaven part del seu patrimoni al temps de la seva defunció, l'únic hereu era el seu primer fill Albert Puy.

3. La senyora Maria Puy, germana d'Albert, només té dret a percebre, per ministeri de la Llei, una vuitena part de l'herència del seu pare en qualitat de legitimària (la meitat de la quarta part que correspon com llegítima a tots els fills del causant). No ha rebut mitjançant acte formal la llegítima que pogués correspondre-li en l'herència del seu pare.

Tampoc ha renunciat a ella ni s'ha donat per totalment saldada amb les participacions de l'empresa que va rebre del seu pare. En cas que reclamés la seva llegítima, la Llei ordena que es consideri el que ha rebut en vida del seu pare, de manera que podria imputar-se a la vuitena part que li correspon de la herència, el valor de aquestes participacions de l'empresa familiar. De conformitat amb la Disposició Transitòria Vuitena de la Llei 10/2008, de 10 de juliol, del Llibre IV del Codi Civil de Catalunya, que ha entrat en vigor el 1 de gener de 2009, la legitimària disposaria del termini de 10 anys per a la reclamació de la legítima o el seu suplement, això és, fins al 1 de gener de 2019”.

Amb tota la informació obtinguda, el senyor Albert Puy decideix interposar accions legals contra la seva germana i contra la seva mare, exigint el lliurament del 55% de l'empresa del que és el legítim titular en la seva condició d'hereu únic del seu pare premort, segons el pacte successori formalitzat pels seus pares abans del seu naixement anomenat heretament preventiu.

## 2. Resultats obtinguts

L'exposició d'aquest cas serveix per a posar de manifest la necessitat d'una adequada i prudent planificació del procés successori en l'empresa familiar. És molt freqüent el desconeixement de les conseqüències que es deriven de l'heretament preventiu, primer per la distància que es produeix en el temps des del moment en que s'atorga aquest pacte successori fins que arriba a tenir eficàcia, i segon perquè en el conjunt de disposicions pactades dintre d'uns capítols matrimonials, la de la institució a favor dels futurs fills dels nuvis es considera residual, sent el principal el primer heretament pactat. Es redacta únicament com a clàusula de protecció que evita la successió intestada de l'hereu contractual, que en qualsevol moment pot revocar aquest heretament si atorga testament o un nou pacte successori.

El legislador català va reconèixer al Codi civil de Catalunya que la regulació existent fins a llavors dels heretaments en capítols matrimonials era ineficaç a la societat actual, la institució podia ser útil però precisava d'una regulació més oberta i flexible desvinculada de la institució matrimonial, simplement un contracte bilateral per a després de la mort, no sol per a cònjuges o familiars que es reparteixen la casa pairal sinó també per a parelles de fet, i també referit a patrimonis urbans, no només a rústics, especialment per a facilitar la transmissió de l'empresa familiar. Des del 2009 el pacte successori s'ordena dintre de qualsevol escriptura pública, no necessàriament una escriptura de capítols matrimonials, i pot ser atorgat entre dos o més familiars per a organitzar la successió d'un d'ells a favor de l'altre atorgant del pacte, fins i tot de manera recíproca, o a favor d'un tercer no atorgant. L'heretament preventiu segueix vigent a través de l'article 431-21 del Codi Civil de Catalunya, però la seva utilització s'ha deslligat del context social en que es va produir la formalització de l'escriptura de capítols matrimonials del cas.

Els capítols matrimonials atorgats pel futur matrimoni Puy- Vilalta en 1960 responien a l'esquema tradicional de les zones rurals de Catalunya: el matrimoni dels fills és el moment en que s'organitza la successió de l'explotació familiar, l'hereu únic assegura la continuïtat en les hisendes rurals, el sexe masculí preval sobre el femení en la successió

familiar. No era estrany, ni tan sols reprovable que el senyor Puy i la seva dona no fossin conscients de les repercussions del que en aquest moment de la seva vida estaven signant. Tampoc ho és que, transcorreguts tants anys des de la signatura dels capítols no tinguessin en la memòria que tal escriptura podia afectar al futur de l'empresa. L'únic veritablement reprovable al patriarca d'aquesta família és la falta de planificació curosa de la successió de la seva empresa. Si hagués recaptat informació d'experts, tal com va fer anys després el seu fill. màxim des del moment en que va ser diagnosticat de càncer i tenint en compte l'existència d'un "fill pròdig" en la família, que a més a més el primer fill..... Simplement atorgant testament davant notari hauria revocat la institució contractual d'hereu a favor del seu fill gran. La porció hereditària d'Albert podria haver-se reduït fins a la vuitena part de l'herència –la legítima- que li correspon en tot cas per la seva condició de fill, però que es pot pagar en vida o després de la mort mitjançant els béns que el causant determini. Podia haver previst com pagar la legítima d'Albert amb béns o diners que no fossin part de l'empresa familiar i així, apartar-li del control i de la titularitat de una part important del seu negoci. De fet, el primer que va fer la senyora Maria Puy al rebre la notificació del seu germà va ser consultar amb un advocat. Li van aconsellar que acompanyés a la seva mare a un notari com més aviat millor perquè la senyora Vilalta pogués atorgar un testament unilateral amb el qual revoqués el pacte successori de heretament preventiu, en el que feia referència al seu patrimoni.

Si ambdós fundadors de l'empresa familiar haguessin fet aquesta operació abans de la mort del Sr. Puy, o si haguessin redactat conjuntament un nou pacte successori en que institueixen a la seva filla Maria com hereva única, i Albert fos separat de l'empresa familiar, la situació a l'any 2009 seria ben diferent, i el risc d'extinció de l'empresa familiar derivat de l'entrada en l'accionariat d'Albert Puy, amb un 55% del capital social, hauria estat obviat.

### **3. Conclusions**

La pràctica demostra que, encara que ja no es redacten habitualment pactes successoris d'aquest tipus (heretament preventiu de lliurament de l'herència a un sol hereu futur, en detriment de la resta dels germans), la veritat és que encara hi ha pactes antics que han d'aplicar-se en l'actualitat, perquè encara no s'ha produït la successió hereditària per la mort del primer hereu i, amb això, la seva plena eficàcia jurídica. Els profunds canvis socials i econòmics que ha experimentat la nostra societat en aquest darrers cinquanta anys fa que la diferència entre la mentalitat actual i la qual tenia la generació anterior que contraïa matrimoni i atorgava escriptura de capítols, sigui abismal. Per això la resolució de situacions com la qual s'ha plantejat només és factible a través d'una adequada i prudent planificació de la successió de l'empresa familiar.





## **De l'empresari individual a l'empresari social: les societats com a eina que facilita la transició intergeneracional a l'empresa familiar.**

**Maria José Puyalto Franco**

Professora Agregada de Dret Mercantil en el Departament de Dret Privat de la Universitat de Lleida.

Correu de contacte: [mjpuyalto@dpriv.udl.cat](mailto:mjpuyalto@dpriv.udl.cat)

Rebut 5 novembre 2011; acceptat 30 novembre 2011

---

### **Resum**

La constitució d'una societat de capital pot constituir un excel·lent instrument per facilitar la transició intergeneracional en aquelles empreses el titular de les quals és una persona física) i els descendents han pres la decisió d'entrada a temps complet en l'organització empresarial. En aquest sentit, el trànsit de la condició d'empresari individual a empresari social no només permet la conservació de l'empresa més enllà de la vida del seu actual titular simplificant el procés hereditari sinó que a més permet gaudir, entre d'altres, dels avantatges de la limitació de responsabilitat per deutes i de la separació del patrimoni civil dels socis del patrimoni necessari per l'exercici de l'empresa reduint així els riscos econòmic patrimonials. Addicionalment, la relativa flexibilitat del règim jurídic de les societats de capital permet que els socis tinguin la possibilitat d'adequar-lo a les seves específiques necessitats i conveniències.

Classificació JEL: K10; K20; K36

Paraules Clau: Empresari social, Societats mercantils, Empresa familiar, Protocol familiar

---

### **1. Plantejament del cas**

Seguint la tradició familiar, en Joan Dou Espasa va substituir al seu pare en la titularitat i direcció del restaurant "Toc Cassola" en un dels carrers més cèntrics de la ciutat. El seu èxit, durant els més de vint anys al capdavant del negoci, rau en oferir menús casolans i saludables a un preu assequible als treballadors/es que necessiten menjar fora de casa i un acurat servei de cafeteria amb una gran varietat de tapes. L'empresa compta amb una plantilla de vuit persones a més del propi Joan, la seva esposa Carme Salvat i la germana d'aquesta, la Maria, que s'ocupen de la cuina del restaurant, i dos dels seus

fills Carles i Enric. Recentment, s'ha incorporat la Rosa una filla de la seva cunyada, que acaba d'obtenir un títol de Tècnic Superior en Direcció de Serveis de Restauració

Els tres cosins volen continuar treballant al restaurant però pensen que seria bo renovar i ampliar el negoci. Una de les possibilitats que els sembla més interessants és una franquícia que ofereix un model de negoci basat en un nou concepte de botiga-restaurant especialitzat en la tradició gastronòmica catalana mitjançant l'elaboració d'una gran varietat de receptes populars. Decideixen posar-se en contacte amb el titular de la franquícia i, en principi, sembla que les dues parts estarien interessats a arribar a un acord. Ara només falta convèncer Joan perquè accepti la seva proposta i els permeti participar en el nou projecte empresarial.

En Joan ja té gairebé seixanta anys i porta quaranta al capdavant del restaurant. La idea que els seus fills li proposen li ofereix l'oportunitat de deslligar-se del dia a dia de l'empresa però sense arribar a perdre el control. Es més, està disposat a cedir-los la meitat del negoci amb una condició: l'empresa ha de seguir a mans de la família Dou-Salvat.

## 2. Solucions aportades

### 2.1. Algunes reflexions prèvies.

El nostre ordenament jurídic posa a disposició dels emprenedors i emprenedores un ampli ventall de vestidures que els hi permeten escometre activitats empresarials amb una sèrie d'avantatges que no tindrien en cas de fer-ho com a empresaris individuals (els anomenats autònoms); especialment ens referim a la possibilitat de limitar la responsabilitat per deutes.

En efecte, la situació jurídica de l'empresari o empresària individual es pot sintetitzar dient que l'hi son imputables totes les relacions amb tercers en l'exercici d'una activitat econòmica, que respon davant dels seus creditors amb tots els bens presents i futurs, que la seva empresa no constitueix un patrimoni separat de la resta del seu patrimoni civil i, finalment, que no existeix en quant a la seva responsabilitat distinció entre obligacions civils i mercantils, es a dir, que dels deutes professionals respon també amb el seu patrimoni personal

La situació descrita s'agreuja si l'empresari esta casats en règim de guanys. En aquest cas, el *Código de Comercio*<sup>1</sup> preveu que l'empresari respongui amb tots els seus bens privatis i amb la part dels comuns que s'hagi obtingut amb l'exercici de l'activitat empresarial però, a més a més, pel joc del consentiment presumpte o tàcit del cònjuge no empresari, pot arribar a respondre amb la resta de bens comuns.

Malgrat tot, si examinem les dades que ens ofereix la base de dades del DIRCE, trobem un alt percentatge d'emprenedors i emprenedores que opten per aquesta fórmula, es dir, exercir la seva activitat com a empresaris o empresàries individuals. Per posar un exemple relatiu al cas que es planteja, del total de les **64.875** empreses agrupades en la

<sup>1</sup> Article 6 del Código de Comercio.

categoria “Restaurantes y puestos de comida”<sup>2</sup>, **28.326** tenen com a titular un empresari individual fet que suposa un **43,66%**.

Les raons que poden portar a un emprenedor a exercir la seva activitat com a empresari individual son diverses. D'una banda es diu que resulta una forma idònia per al funcionament d'empreses de molt reduïda grandària (bàsicament microempreses<sup>3</sup>). D'altra banda es la forma que menys gestions i tràmits exigeix per a la realització de la seva activitat, ja que no cal realitzar cap tràmit d'adquisició de la personalitat jurídica i, per tant, també resulta la més econòmica.

En Joan Dou es un empresari individual titular d'una *empresa familiar* en el sentit que va substituir al seu pare en la propietat i direcció de la mateixa. Com hem vist, aquesta no es una situació excepcional. De fet, a Espanya moltes de les empreses familiars actuals van sorgir en el seu temps com iniciatives individuals, que al llarg del temps s'han consolidat com a grups familiars. La tercera generació dels Dou-Salvat (els seus dos fills i la neboda d'en Joan) ja han cobert una de les etapes de vinculació, és a dir, aquella en la qual els descendents membres d'una família propietària prenen la decisió d'entrada de temps complet. Tanmateix, això no assegura un sostingut interès o una adequada transició de la successió de l'empresa. Ara es el moment de plantejar-se la tercera i última etapa de vinculació que consisteix en la promoció del successor o successors a una posició de lideratge dins de l'empresa familiar.

En aquest procés, la constitució d'una societat constitueix una eina clau. En efecte, la societat es un recurs que facilitarà a la família Dou-Salvat la conservació de l'empresa més enllà de la vida d'en Joan simplificant el procés hereditari i, a més a més, gaudint dels següents avantatges: (i) els hi permet separar el patrimoni civil del socis del patrimoni necessari per l'exercici de l'empresa, reduint els riscos econòmics patrimonials; (ii) poden concórrer al mercat amb el benefici de la limitació de la responsabilitat patrimonial sense que això representi un perjudici pels tercers; (iii) se'ls ofereix la possibilitat de desenvolupar diverses activitats amb la consegüent especialització mitjançant la creació de societats amb diferents objectes socials; i finalment, (iv) cal tenir en compte que el guany d'una societat esta gravat amb un percentatge més reduït que si ens trobem davant d'un empresari individual al que se li computa com ingrés tot el benefici de la seva empresa en el IRPF.

Un cop argumentada la bondat de la societat com a instrument facilitador de la transició intergeneracional en l'empresa només queda l'elecció del tipus societari més adequat als interessos de la família Dou-Salvat.

## 2.2. Elegint el tipus societari.

En un intent per clarificar el complex panorama de tipus societaris disponibles en el nostre ordenament jurídic, podríem començar per distingir les societats civils de les mercantils. En principi, el principal criteri per diferenciar-les es de caràcter objectiu, això es la naturalesa civil o mercantil de l'activitat a la que s'hi dedica la societat, el

---

<sup>2</sup> El codi CNAE 2009 d'aquesta activitat es el 5610.

<sup>3</sup> Menys de 10 treballadors i volum de negoci inferior a 2 milions d'euros o quantia del balanç general inferior a 2 milions d'euros.

problema rau d'una banda, en que no sempre es fàcil definir el que es una activitat mercantil i, d'una altra banda, l'admissibilitat de les anomenades societats mixtes, es a dir, societats civils que pel seu objecte poden revestir totes les formes reconegudes en el Código de Comercio i a les que, en aquest cas, se'ls hi aplicaran les disposicions contingudes en el susdit text legal.

En qualsevol cas, son considerades societats civils: les comunitats de bens i les societats civils en sentit estricte. Pel que fa a les societats mercantils, podem introduir una nova distinció entre les que tenen **caràcter personalista**, com la societat col·lectiva i la societat comanditària o les de **caràcter capitalista**, com les societats anònimes i la societat comanditària per accions. Situant-se en el entremig d'unes i altres, es troba la societat de responsabilitat limitada.

La diferencia entre aquests dos grans categories de societats mercantils (personalistes o capitalistes) te a veure amb la rellevància que es concedeix a les condicions personals del socis i en la importància que adquireix la noció de capital en les societats capitalistes. Però també i fonamentalment, cal tenir en compte que en les societats personalistes, els socis o alguns d'ells responen personal i il·limitadament dels deutes socials i, en canvi, en les societats capitalistes, el socis responen limitadament dels susdits deutes.

A més, les societats mercantils capitalistes tenen una caràcter corporatiu, és a dir, que la formació de la voluntat i l'actuació externa de la persona jurídica s'ajusta a un model orgànic i, en aquest sentit, els òrgans son centres o nuclis d'organització al sí de la societat que resulten destinataris d'un grup de funcions i competències reglades mitjançant les quals aquella forma la seva voluntat interna, la manifesta i l'executa.

Per una sèrie de raons que seguidament exposarem, creiem que la formula societària més adequada per la família Dou-Salvat podria ser la societat de responsabilitat limitada. En efecte, la pròpia aparició d'aquesta societat a finals del segle XIX va respondre a necessitats de la practica que no havien estat ateses pels tipus societaris existents fins al moment. Es tractava, per tant, de cercar una formula jurídica idònia per la regulació d'activitats empresarials portades a terme per un nombre reduït de persones, generalment vinculades per llaços d'amistat o familiars, sense quedar sotmeses al sever règim de responsabilitat per deutes socials que es típic de les societats personalistes ni a la rigidesa pròpia de les societats de capital per excel·lència: les societats anònimes. De fet, aquesta es la fórmula predominant entre els titulars de les empreses agrupades en la categoria "Restaurantes y puestos de comida", concretament hi ha un total de **27.389** davant les **1.232** societats anònimes. En definitiva, el **42, 21%** dels titulars de restaurants son societats limitades i només un **1,89%** societats anònimes.

En aquest sentit, la societat de responsabilitat limitada regulada al *Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital* (en endavant, TRLSC), esta caracteritzada pels següents trets: en primer lloc, es un tipus en el que conviuen elements personalistes i capitalistes configurant una espècie de societat mixta amb un gran protagonisme de l'autonomia de la voluntat; en segon lloc es una societat essencialment tancada, la qual cosa es manifesta en les restriccions per a la lliure transmissió de les participacions; en tercer

lloc, permet disposar d'un regim jurídic flexible que doni llibertat als socis per organitzar la vida interna de la societat ben allunyat de la complexitat pròpia de la societat anònima; per últim, es pot constituir amb un capital mínim de 3.000,00 euros en lloc dels 60.000,00 euros que són necessaris per constituir l'anònima.

Tanmateix, un dels desavantatges de la societat limitada respecte de la societat anònima consisteix en que amb aquell tipus societari es dificulta el finançament extern al reduir-se també les vies per aconseguir-lo. Concretament ens referim a la prohibició de recórrer al estalvi col·lectiu o al anomenat mercats de capitals (les societats de responsabilitat limitada no poden cotitzar en les Borses de Valors); la prohibició d'augment de capital mitjançant el oferiment públic de participacions o la prohibició de fer emissions d'obligacions.

Un cop escollida la societat, el següent pas consisteix a "personalitzar" el contingut dels seus estatuts socials a mida dels interessos de la família Dou-Salvat. En la concreció d'aquests trets característiques cal tenir com a referència el que s'entén per una empresa familiar. Encara que ha estat definida per múltiples autors sense arribar a la unificació del concepte, sembla haver acord en les tres dimensions fonamentals que contribueixen a la seva definició: (i) la propietat/direcció dels membres d'una família, (ii) la implicació familiar i (iii) la transferència generacional. Per tant, per als propòsits d'aquest treball, s'adopta, amb lleus ajustos, la definició donada per Cabrera (2005), la qual compleix amb les dimensions ja esmentades: *una empresa familiar és aquella en què el 51% o més de la propietat està en mans dels membres d'una família, que tenen la intenció que les relacions intraempresarial de propietat i control directiu estiguin basades en llaços familiars i on s'ha incorporat la segona generació o posteriors.*

Aquesta definició es compatible amb la que ofereix en el seu preàmbul el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares. Aquesta norma entén que una empresa familiar es aquella en què la propietat o el poder de decisió pertanyen, en tot o en part, a un grup de persones que són parents entre si. Així mateix resulta coincident amb la caracterització que d'aquest tipus d'empresa va fer el Senat, en l'informe de Ponència que es va constituir per a l'estudi de la problemàtica de l'empresa familiar, realitzat l'any 2001<sup>4</sup>, el qual, tot i admetre que no hi ha un consens generalitzat sobre què és una empresa familiar, assenyalava les següents característiques definidores: 1) que una família (si es tracta d'una empresa unifamiliar), tingui una participació important del capital social. 2) Que amb base a l'esmentada participació, la família pugui exercir el control de l'empresa. 3) Que la família participi en la gestió, ocupant (en les empreses societàries) la totalitat o la majoria en el Consell d'administració. 4) El desig de la família que l'empresa continuï en el temps, incorporant en la propietat o en la gestió o direcció, les successives generacions de la família.

### 2.3. Uns estatuts socials a mida.

Els estatuts socials són una de les mencions del **contracte social** i poden definir-se com el document que regirà el funcionament de la societat un cop hagi adquirit la seva

---

<sup>4</sup> BOCG. Senat. VIII Legislatura. Sèrie I. de 23 de novembre de 2001. Núm 312

personalitat jurídica mitjançant la inscripció de l'escriptura pública de constitució en el Registre Mercantil.

Segons l'article 23 TRLSC, els estatuts de la societat de responsabilitat limitada han de recollir els següents aspectes:

- i. La denominació de la societat.
- ii. L'objecte social, determinant les activitats que l'integren.
- iii. El domicili social.
- iv. El capital social, el nombre de participacions en què es divideixi el capital social, el valor nominal de les mateixes, la seva numeració correlativa i, si són desiguals, els drets que cadascuna atribueixi als socis i la quantia o l'extensió d'aquests.
- v. La manera o maneres d'organitzar l'administració de la societat, el nombre d'administradors o, almenys, el nombre màxim i el mínim, així com el termini de durada del càrrec i el sistema de retribució, si en tenen
- vi. La manera de deliberar i adoptar els seus acords els òrgans col·legiats de la societat.
- vii. Tots els pactes i condicions que els socis fundadors considerin convenient establir, sempre que no s'oposin a les lleis ni contradiguin els principis configuradors del tipus social triat.

Ens detindrem en l'anàlisi d'algun dels aspectes que considerem més rellevants als efectes de l'empresa familiar.

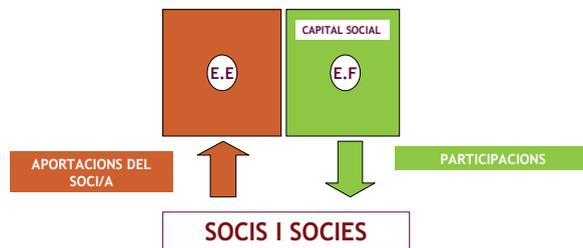
#### • **Les aportacions del socis, les participacions, el capital social.**

Per constituir una societat de responsabilitats limitada és necessari que cada un dels fundadors / es realitzin l'aportació de béns o drets patrimonials susceptibles de valoració econòmica. No s'admet l'aportació de treball però, com tindrem ocasió de comprovar, el treball pot constituir el contingut d'una prestació accessòria.

El TRLSC també permet l'aportació d'empreses. En la constitució de la societat familiar dels Dou-Salvat, Joan podria realitzar aquesta aportació en particular, és a dir, el seu restaurant "Toc cassola" que, d'aquesta manera, passaria a integrar el patrimoni de la societat de la qual també formarien part els seus fills, la seva neboda i altres membres de la família desemborsant integrament la seva corresponent aportació<sup>5</sup>. A canvi d'aquestes aportacions, el socis i sòcies rebran (assumiran) les participacions que els hi pertoquin.

---

<sup>5</sup> Aquesta es una de les particularitats de la societat limitada respecte a la societat anònima, ja que en aquesta última es permet un desemborsament parcial (al menys un 25%) de les aportacions compromeses



EE es l'**estructura econòmica** de l'empresa, és a dir, els mitjans acumulats per l'empresari per a produir bens i serveis (les aportacions de tots i totes els socis i les sòcies). EF es l'**estructura financera** i recull els recursos o fonts de finançament per aconseguir els mitjans. El capital social és una xifra comptable que figura en el balanç com un dels comptes dins del patrimoni net en la partida de fons propis, podríem dir que és una quantitat que la societat "deu" als seus aportants, els socis. En tot cas, la quantia del capital ha de coincidir amb el valor de les aportacions realitzades (desemborsades) pels socis i en la societat de responsabilitat limitada no podrà ser inferior a 3.000,00 euros. Sigui quina sigui la quantia del capital social de la societat dels Dou-Salvat, es important recordar que com a mínim el 51% d'aquest capital ha d'estar en mans dels membres de la família per mantenir aquest caràcter i complir la condició d'en Joan.

El capital social es divideix en parts alíquotes, indivisibles i acumulables del capital social, les participacions socials, que confereixen al seu titular legítim la condició de soci i li atribueixen els drets reconeguts en aquesta Llei i en els estatuts. Aquests drets mínims són els següents:

- El de participar en el repartiment dels guanys socials i en el patrimoni resultant de la liquidació.
- El d'assumpció preferent en la creació de noves participacions
- El d'assistir i votar en les juntes generals i el d'impugnar els acords socials.
- El d'informació.

En principi, les participacions socials atribueixen als socis els mateixos drets però el TRLSC permet que atorguin drets diferents com ara el dret a obtenir un dividend preferent.

Un dels drets anomenats "polítics" dels socis de una societat de responsabilitat limitada es el dret de vot. Llevat de disposició contrària dels estatuts socials, cada participació social concedeix al seu titular el dret a emetre un vot. Per tant, el soci o sòcia amb el major nombre de participacions serà també el que disposi de major nombre de vots a la Junta General. Ara bé també pot ser interessant per alguns futurs socis/sòcies membres de la família Dous-Salvat o no la possibilitat d'assumir participacions sense vot a canvi d'un dividend anual mínim fix o variable. Aquesta eventualitat permet renunciar a tenir "poder de decisió" a canvi d'assegurar la rendibilitat de la inversió i pot ser molt útil per

aquells socis o sòcies que no estant interessats a intervenir en les decisions principals de la societat volen, però, participar-hi com a inversors. Vindrien a ser una espècie de *business angel* familiar<sup>6</sup>.

- **La manera o maneres d'organitzar l'administració de la societat**

Com ja s'ha dit, les societats mercantils capitalistes (també la societat de responsabilitat limitada) tenen una caràcter corporatiu de forma que la formació de la voluntat i l'actuació externa de la persona jurídica s'ajusta a un model orgànic. Normalment hi ha dos tipus d'òrgans: L'òrgan de formació de la voluntat social (Junta general) i l'òrgan d'administració i representació de la societat. Les funcions principals d'aquest últim son: (i) la direcció i gestió permanent dels assumptes socials i l'explotació de l'activitat constitutiva de l'objecte social (ii) té legalment atribuïda la representació de la societat.

Hi ha diverses maneres d'organitzar l'administració d'una societat: confiat a un administrador únic, a diversos administradors que actuïn de forma solidària o de forma conjunta o un consell d'administració. Un dels avantatges que ofereix la societat de responsabilitat limitada enfront de l'anònima és que els estatuts socials poden establir diferents maneres d'organitzar l'administració atribuïnt a la junta de socis la facultat d'optar alternativament per qualsevol d'ells sense necessitat de modificació estatutària.

La nostra recomanació es, però, optar per un **consell d'administració** integrat per alguns membres de la família Dous-Salvat i per consellers externs i independents. Convé recordar que atès que una empresa es considera familiar no només quan una part essencial de la seva propietat està en mans d'una o diverses famílies sinó també quan els seus membres intervenen de forma decisiva en l'administració i direcció del negoci, cal mantenir una proporció adequada entre el nombre de consellers "familiars" respecte als consellers extern (per exemple, es podria establir que el nombre de consellers extern no superés 1/3 dels membres del Consell). La funció del consellers externs ha de ser la d'aportar coneixements i experiències a la societat que siguin rellevants per a aquesta i que complementin els coneixements i experiències de la resta de membres del Consell. En tot cas, uns i altres han de tenir com a propòsit comú la defensa del "interès social" entès com el de maximitzar, de manera sostinguda, el valor econòmic de l'empresa.

- **Tots els pactes i condicions que els socis fundadors considerin convenient establir, sempre que no s'oposin a les lleis ni contradiguin els principis configuradors del tipus social triat.**

Com hem vist, el contingut mínim que han de recollir els Estatuts Socials s'estableix al TRLSC. No obstant això, els socis poden establir els pactes que estimin convenients sempre que aquests no siguin contraris a la llei o als principis inspiradors del tipus social triat. És el que es coneix com a principi d'autonomia de la voluntat.

---

<sup>6</sup> Els anomenats *Business Angel* son persones físiques amb un ampli coneixement de determinats sectors i amb capacitat d'inversió, que impulsen el desenvolupament de projectes empresarials amb alt potencial de creixement en les seves primeres etapes de vida, aportant capital i valor afegit a la gestió. Són inversors que aposten per un projecte empresarial, sense involucrar-se en el dia a dia, però aportant un valor afegit. Es pot trobar més informació a <http://www.esban.com>

Partint d'aquestes premisses, els estatuts socials poden regular, entre altres, els següents aspectes:

- viii. Prestacions accessòries expressant el seu contingut concret i determinat i si s'han de realitzar gratuïtament o mitjançant retribució, així com les eventuais clàusules penals inherents al seu incompliment.
- ix. Regim de transmissió voluntària de participacions per actes *inter vivos*
- x. Dret d'adquisició de les participacions del soci mort a favor dels socis supervivents, i, si no, a favor de la societat

- **Prestacions accessòries.**

Com encertadament assenyala el professor Alvaro Águila-Real<sup>7</sup> “*las prestaciones accesorias constituyen un instrumento para implicar a los miembros de la familia en la empresa social en la forma que se tenga por conveniente. Su régimen jurídico permite extender la aplicación de las normas societarias a las relaciones entre el miembro de la familia y la sociedad familiar. En sentido opuesto, permite a los distintos miembros de la familia asegurarse la vinculación en una forma concreta a la empresa familiar y utilizar los mecanismos societarios para el caso de que los demás miembros de la familia deseen extinguir tal vinculación*”.

La importància de les prestacions accessòries en el context d'una empresa familiar justifica que dediquem línies al seu anàlisi. Segons el TRLSC, aquestes prestacions constitueixen obligacions dels socis de les quals és creditora la societat i que formen part del patrimoni social però no del capital. Les prestacions accessòries permeten augmentar el contingut obligatori del soci o sòcia que d'aquesta forma s'implica de forma més intensa en l'activitat de la societat. En el cas concret de la societat familiar dels Dou-Salvat, la prestació accessòria podria consistir en obligar a alguns socis o sòcies (els fills i la neboda d'en Joan) a prestar la seva força de treball a la societat o a fer aportacions suplementàries de diners quan sigui necessari com a conseqüència de pèrdues o perquè es vagin a emprendre noves inversions.

En tot cas, els estatuts han de determinar si les prestacions accessòries son retribuïdes o gratuïtes i, en el primer cas, la compensació que hagin de rebre els socis que les realitzin tenint en compte que la quantia de la retribució no podrà excedir en cap cas del valor que correspongui a la prestació.

- **Regim de transmissió voluntària de participacions per actes *inter vivos***

Una de les raons per les que hem considerat la idoneïtat de la societat responsabilitat limitada es, justament, el seu caràcter tancat. Una de les conseqüències més importants d'aquesta característica es que les participacions socials tenen restringida la transmissibilitat. L'excepció la constitueix la transmissió de participacions dins d'un cercle de persones pròximes al soci o a la sòcia (concretament, el seu cònjuge, ascendent o descendent) que, si no hi de clàusula estatutària en contra, són supòsits de

---

<sup>7</sup> J. Alvaro Aguila Real, “Prestaciones Accesorias”, *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*, Barcelona, 2005, Tomo IV, p. 433 y ss.

transmissions lliures. Ates que es tracta d'una empresa familiar la previsió legal que considera lliure la transmissió de participacions entre familiars resulta totalment afortunada ja que permet que les participacions continuïn en el si de la família Dou-Salvat.

Respecte a tercers (no familiars) la transmissió no és que es presumeixi lliure, sinó que per contra ha de ser limitada, en consideració al caràcter tancat que defineix a la societat, circumstància que confirma el TRLSC, que declara nul·les les clàusules estatutàries que facin pràcticament lliure la transmissió voluntària de les participacions socials per actes entre vius. No obstant això, en cap cas les limitacions a la transmissió poden arribar a impossibilitar-la, llevat que es reconegui el dret del soci a separar-se en qualsevol moment. Així mateix hi ha la possibilitat que els estatuts impedeixen la transmissió voluntària de les participacions per actes entre vius, o l'exercici del dret de separació, durant un període de temps no superior a cinc anys a comptar de la constitució de la societat.

En tot cas seran els socis els que en redactar els estatuts han de decidir si volen que les transmissions entre familiars resultin lliures, per no estipular res en contra, i els a més a més determinin la regulació estatutària de les transmissions en general sense atènyer-se a més limitacions específiques que les derivades de les prohibicions incloses en el TRLSC. Si els estatuts no preveuen un règim específic de les transmissions per actes entre vius, s'aplicarà per defecte el legal. Pel que fa als pressupostos d'aplicació d'aquest règim supletori són els següents:

**La comunicació.**

De conformitat amb l'article 107.2.a), el soci que es proposi transmetre la seva participació o participacions ha de comunicar per escrit als administradors, fent constar el nombre i característiques de les participacions que pretén transmetre, la identitat de l'adquirent i el preu i altres condicions de la transmissió.

**L'autorització de la transmissió.**

La transmissió proposta queda supeditada, en primer terme, a l'autorització de la societat, que ha d'expressar a través d'acord de la Junta General, prèvia inclusió de l'assumpte en l'ordre del dia, adoptat per la majoria ordinària establerta per la Llei

**La denegació de l'autorització.**

La societat només podrà denegar el consentiment si comunica al transmissor, per conducte notarial, la identitat d'un o diversos socis o tercers que adquireixin la totalitat de les participacions. No serà necessària cap comunicació al transmissor si va concórrer a la Junta General on es van adoptar els acords.

La norma estableix a aquests efectes un dret de preferència per l'adquisició a favor dels socis concurrents a la Junta General, i si són diversos els socis concurrents interessats a adquirir, es distribuïran les participacions entre tots ells a prorrata de la seva participació en el capital social. Quan no sigui possible comunicar la identitat d'un o diversos socis o tercers adquirents de la totalitat de les participacions, la junta general pot acordar que

sigui la pròpia societat la que adquireixi les participacions que cap soci o tercer acceptat per la Junta vulgui adquirir.

**La determinació del preu de la transmissió.**

El preu de les participacions, la forma de pagament i les altres condicions de l'operació, seran les convingudes i comunicades a la societat pel soci transmissor. Si el pagament de la totalitat o de part del preu estigués ajornat en el projecte de transmissió, per a l'adquisició de les participacions serà requisit previ que una entitat de crèdit garanteixi el pagament del preu ajornat.

**Atorgament del document públic de transmissió**

El document públic de transmissió s'ha d'atorgar en el termini d'un mes a comptar de la comunicació per la societat de la identitat de l'adquirent o adquirents.

**Silenci (positiu) de la societat sobre el projecte de transmissió de participacions.**

El soci podrà transmetre les participacions en les condicions comunicades a la societat, quan hagin transcorregut tres mesos des que hagi posat en coneixement d'aquesta el seu propòsit de transmetre sense que la societat li hagi comunicat la identitat de l'adquirent o adquirents

• **Dret d'adquisició de les participacions del soci mort a favor dels socis supervivents, i, si no, a favor de la societat.**

En el cas de les participacions socials la transmissió *mortis causa* es regeix pel principi de la lliure transmissibilitat admetent, però, l'establiment d'un règim diferent sempre que així es prevegi estatutàriament. La regla general és que l'hereu o legatari adquireix la condició de soci per successió hereditària. La justificació d'aquest principi s'ha de buscar (novament) en que el caràcter personalista de la societat no es trenca si els adquirents de les participacions pertanyen al nucli familiar. L'excepció a aquesta llibertat consisteix a pactar un dret d'adquisició preferent a favor dels socis supervivents i, si no, a favor de la societat. S'ha d'entendre que aquest dret d'adquisició preferent correspon, si s'escau, a tots els socis a prorrata de la seva participació en el capital social.

El TRLSC ofereix una sèrie de garanties a favor dels successors del soci mort. D'una banda, en tant que fixa com a preu d'adquisició el valor raonable de les participacions. Igualment suposa una garantia el termini de tres mesos que es concedeix per a l'exercici del dret d'adquisició preferent i, finalment, el que s'estableixi com a forma de pagament del preu al comptat. Aquests serien els requisits que, en tot cas, haurien de respectar els nostres estatuts en cas d'incloure alguna clàusula que contingué un règim específic de transmissió *mortis causa*.

#### **2.4. Els pactes parasocials i el protocol familiar.**

Encara que els estatuts poden adaptar-se a les particularitats d'una "societat familiar" no sempre s'obté satisfacció suficient de tots els interessos involucrats. És per això que els

socis poden exigir l'articulació d'instruments complementaris al pacte social d'aquestes entitats a través dels anomenats **pactes parasocials**. La doctrina mercantilista utilitza aquesta expressió per designar els convenis subscrits entre alguns o tots els socis d'una societat anònima o limitada per tal de completar, concretar o modificar, en les seves relacions internes, les regles legals i estatutàries que la regeixen. Un exemple paradigmàtic d'aquest tipus de pactes parasocials el constitueix l'anomenat Protocol Familiar. En efecte, l'article 2 del Real Decret 171/2007 defineix el protocol familiar com *“aquell conjunt de pactes subscrits per els socis entre si o amb tercers amb els que guarden vincles familiars que afecten una societat no cotitzada, en què tinguin un interès comú amb vista a aconseguir un model de comunicació i consens en la presa de decisions per regular les relacions entre família, propietat i empresa que afecten l'entitat.”* Per tant, més enllà de quin sigui el propòsit dels signants d'un protocol familiar i del seu contingut específic, es tractarà en definitiva d'un pacte parasocial de naturalesa extraestatutària, el propòsit serà regular els drets i obligacions de les parts en tant socis de la societat familiar, per la qual cosa necessàriament tindrà incidència sobre l'ens social.

Davant l'absència d'una regulació positiva del contingut del protocol familiar entenem que aquest ha de venir configurat per l'autonomia negocial, sense més límits que els establerts, amb caràcter general, en l'ordenament civil i amb caràcter específic, en el societari. No obstant això, és corrent que s'estructurin de següent manera:

#### **Preàmbul introductorí.**

El protocol sol tenir un preàmbul introductorí que intenta explicar breument l'origen fundacional de l'empresa familiar, la seva trajectòria generacional assenyalant els fets més rellevants i la seva situació actual, esmentant com a finalitat primordial del mateix la consecució d'un sol bloc cohesionat entre família i empresa per el que lliurement els signants s'obliguen a complir les normes i pautes d'actuació que conformen el seu contingut, a l'espera que aquestes pautes s'incorporin a la tradició familiar.

#### **Àmbits subjectiu i objectiu d'aplicació.**

En que s'explica l'estructura i organització del grup familiar identificant als membres de la família signants del protocol i a la resta de components del grup familiar, successives generacions i branques familiars, especificant les condicions per ser soci, possibles exclusions i la seva participació en el capital o patrimoni de l'empresa. En aquest context resulta molt habitual la inclusió de la *“clàusula antiyerno”* amb la que es pretén impedir l'accés a la societat de familiars polítics.

#### **Relacions família / empresa.**

En aquest apartat es fixen les regles de funcionament i exercici de la propietat d'un costat i l'estructura i organització de l'empresa, d'un altre, establint, això sí, una nítida separació entre els que siguin els òrgans de govern de la societat en funció de la naturalesa de la mateixa i els que s'estableixin en l'àmbit familiar per relacionar-s'hi.

En aquest sentit, els òrgans de la societat son, com hem vist, la Junta General de socis, que té caràcter deliberant i els acords són expressió de la voluntat social i el Consell

d'administració, que tenen caràcter executiu i s'ocupen de la gestió i representació de la societat. D'altra banda, com a òrgans del cercle d'interessos de la família solen considerar l'assemblea Familiar i el Consell de Família.

En la primera estaran representats tots els membres de la família, generalment majors d'edat, treballin o no en l'empresa, fins i tot familiars polítics i assessors externs que puguin orientar en qüestions concretes i la seva missió fonamental és aconseguir un clima familiar d'entesa. El Consell de Família, per la seva part, format per ell o els fundadors i els cap de branca familiar així com, si s'escau, per persones alienes al grup familiar de reconegut prestigi empresarial o professional, és l'òrgan que pren les decisions en l'àmbit de les relacions família-empresa, que ha d'aplicar, desenvolupar i impulsar el contingut del protocol garantint la convivència pacífica i la informació de la família i en definitiva abordar i resoldre qualsevol qüestió d'índole familiar, que no de gestió empresarial, així per exemple, l'orientació i formació professional dels joves de la família.

**Incorporació a l'empresa dels membres de la família.**

S'establiran normes i condicions d'accés a un lloc de treball a l'empresa, així com els criteris de formació, coneixements i experiència requerida que permetin que l'empresa creï un clima laboral competitiu i eficient

**Remuneració i propietat.**

Es fixen els principis generals de política econòmica del grup familiar amb relació a l'empresa. Així, les normes de remuneració, la política de dividends, accés i distribució de la propietat; concessió d'aval, garanties i préstecs, valoració de les participacions i transmissió de les mateixes

**Adhesió i revisió.**

Els membres del grup familiar es comprometen a lligar emocionalment, explicar i sotmetre a la signatura dels seus descendents, generalment en assolir la majoria d'edat, el protocol. Així mateix, fixar les situacions que aconsellin la seva revisió per adequar-lo a la realitat empresari-familiar que s'estigui vivint i fer-ho realment efectiu.

**Solucions extrajudicials en cas de conflicte.**

La família preveu la submissió i resolució dels enfrontaments que en l'àmbit d'aplicació del protocol puguin produir-se a institucions com l'arbitratge i la mediació .

## **2.5. La resolució de conflictes en l'empresa familiar.**

S'ha dit que l'existència de conflictes en el si d'una empresa familiar es deu a la col·lisió entre dos sistemes (el familiar i l'empresarial) que tenen característiques i finalitats completament diferents quan no contraposats. Això dona com a resultat una sèrie de "conflictes típics" com el joc de rols inadequats dins de l'empresa, excés de membres de la família en l'organització, remuneracions inadequades, comportaments creuats, etc. Per això es especialment rellevant que el Protocol Familiar prevegi la submissió dels enfrontaments entre els membres de la família a algunes institucions que

es consideren idònies per a tal fi com és el cas de la mediació. De fet, la Llei 15/2009, del 22 de juliol, de mediació en l'àmbit del dret privat disposa que la mediació familiar comprèn de manera específica "*Els conflictes de relació entre persones sorgits en el si de l'empresa familiar*"

S'entén per mediació el procediment no jurisdiccional de caràcter voluntari i confidencial que s'adreça a facilitar la comunicació entre les persones, per tal que gestionin per elles mateixes una solució dels conflictes que els afecten, amb l'assistència d'una persona mediadora que actua d'una manera imparcial i neutral. El seu objectiu últim es evitar l'obertura de processos judicials de caràcter contenciós, posar fi als ja iniciats o reduir-ne l'abast.

El procediment es molt senzill. Un cop les parts decideixen iniciar la mediació, la persona mediadora ha de convocar-les a una primera reunió en què els ha d'explicar el procediment, els principis i l'abast de la mediació. Especialment, les ha d'informar del dret de qualsevol d'elles de donar per acabada la mediació. A més a més, la persona mediadora i les parts han d'acordar les qüestions que cal examinar i han de planificar el desenvolupament de les sessions que poden ésser necessàries.

D'aquesta reunió inicial, se n'ha d'estendre una acta, en la qual s'han de fer constar la data, la voluntarietat de la participació de les parts i l'acceptació dels deures de confidencialitat. S'han d'establir l'objecte i l'abast de la mediació i una previsió del nombre de sessions. La durada de la mediació depèn de la naturalesa i la complexitat del conflicte, però no pot excedir els seixanta dies hàbils, comptadors des del dia de la reunió inicial. Mitjançant una petició motivada de la persona mediadora i de les parts, l'òrgan o l'entitat competent en pot prorrogar la durada fins a un màxim de trenta dies hàbils més, en consideració a la complexitat del conflicte o al nombre de persones implicades

De la sessió final de la mediació, se n'ha d'estendre una acta, en la qual han de constar exclusivament i d'una manera clara i concisa els acords assolits i si és impossible arribar a cap acord, s'ha d'estendre una acta en què tan sols s'ha de fer constar aquest fet.

### 3. Conclusions

Quan es tracta d'empreses familiars de primera generació és freqüent trobar-se amb que el titular es un empresari individual. No obstant això, a mesura que els fills s'incorporen a l'empresa sorgeix la necessitat d'articular la seva participació en la direcció i gestió de la mateixa. En aquest context, la constitució d'una societat esdevé un instrument particularment idoni no només perquè en última instància facilita el relleu generacional sinó també perquè a través dels estatuts es pot articular la participació dels membres de la família en els assumptes empresarials. Per això no és estrany que les empreses familiars amb més antiguitat, major volum de negoci i en què ha existit reemplaçament generacional presentin la forma de societat.

En el present treball s'ha intentat argumentar l'elecció d'un tipus societari en concret que, d'altra banda, és el que major presència té com a titular de petites i mitjanes empreses. A més, s'han apuntat algunes de les mencions estatutàries que podrien servir

per adaptar l'estructura societària a les necessitats del grup familiar sense oblidar la importància del Protocol familiar com un tipus molt especial de pacte parasocial. En properes edicions s'aprofundirà en el contingut d'aquests pactes parasocials en el context de les empreses familiars.

**Bibliografia:**

- Alfaro Aguila-Real, J. (2005), "Prestaciones Accesorias", El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos, Tomo IV, Barcelona.
- Cabrera Suárez, K (2005), "La generación siguiente (II)": La perspectiva de los sucesores" en Corona, J (ed) (2005), Manual de la Empresa Familiar, Deusto, Barcelona.



## Avantatges i conflictes de caràcter econòmic derivats de l'usdefruit en empreses familiars

**José Luis Gallizo Larraz<sup>a,\*</sup> i Ramon Gené Capdevila<sup>b</sup>**

<sup>a</sup> Director de la Càtedra d'Empresa Familiar UdL.

<sup>b</sup> Alumne del Postgrau en Comptabilitat i Fiscalitat de l'Empresa, UdL.

\*Correu de contacte: gallizo@aegern.udl.cat

Rebut 20 desembre 2011; revisat 15 gener 2012; acceptat 17 gener 2012

---

### RESUM

L'usdefruit d'accions consisteix en l'exercici del dret real de gaudi de les rendes de títols constituïts com a inversions financeres. En l'empresa familiar, la propietat de l'acció pot estar en ocasions desdoblada i pertànyer en nua propietat a una persona i en usdefruit, a un altra. Però que succeeix quan l'empresa decideix no repartir dividendes? El problema l'estudiem sobre el cas real de "Rosa Clara" en què un jutge condemna a pagar els dividendes no distribuïts en els últims cinc anys d'usdefruit.

Classificació JEL: K20; K36

Paraules Clau: Dividendes; accions, usdefruit, capital social

---

### 1. Introducció.

Les empreses familiars són, molt possiblement, les que més particularitats i diversitat presenten en quan a les seves formes de domini i gestió, ja que tractant-se, com l'expressió indica, no només d'una empresa, amb les seves activitats i estructures financeres determinades, sinó també d'una família, les satisfaccions i preocupacions d'una i altra esfera traspassen amb facilitat d'una a una altra.<sup>1</sup> O de manera més entenedora, en els sopars de Nadal de la família es parla de l'empresa, i en els Consells de Direcció d'aquesta, dels fills.

---

<sup>1</sup> Els estudis sobre Empresa Familiar tenen com un dels objectius principals determinar quins són els elements de l'empresa que afecten a la família i viceversa i de quina manera aquestes influències es poden gestionar millor per tal d'afavorir tant a l'empresa com a la família.

La singular naturalesa de les empreses familiars provoca també que en molts casos la distribució de les accions entre el cap de família i els fills o altres membres de la família, no sigui sempre la que millor convindria en termes estrictament econòmics o empresarials.

No obstant això, aquest fet deriva de diverses raons de caràcter familiar, gens menyspreables, ja que garantir la pau familiar és també, en el fons, el suport primordial de l'empresa. Es tracta, en definitiva, d'assegurar no només l'empresa i la família per separat sinó ambdues conjuntament, ja que una no pot sobreviure, almenys de la mateixa manera, sense l'altra.

En l'àmbit rural fonamentalment, era pràctica estesa i comuna, almenys a Catalunya, que, amb anterioritat o posterioritat al matrimoni es constituïssin els anomenats Capítols Matrimonials,<sup>2</sup> en què no era res infreqüent que, a més de designar hereu al primer fill home, es constituís un usdefruit sobre determinada finca propietat del marit o els pares d'aquest en favor de la dona per la dot que aquesta aportava al matrimoni.

Això era sens dubte un mecanisme per garantir la íntegra transmissió del patrimoni als fills, i evitar en certa mesura que, de morir sense descendència primer el marit i després la dona el patrimoni passés a l'altra família. Una cosa semblant als béns de "abolengo" del règim jurídic aragonès.

Però alhora, constituïa també una important garantia per a la dona, especialment en el cas que quedés vídua i no es portés del tot bé amb els seus fills, ja que en haver treballat sempre per a la casa, de no existir el referit usdefruit, es podria haver vist en la misèria.

L'activitat agrària que des d'antics temps desenvolupaven amb esforç i dedicació aquestes famílies rurals constitueix sens dubte una de les formes més incipients d'empresa familiar.

En efecte, es tracta d'una empresa ja que havien de dur a terme l'organització i gestió d'un patrimoni més o menys important (terres, animals, eines de conreu ...) per tal d'obtenir un determinat rendiment.

I a aquesta empresa, per raons òbvies, hem de donar-li també el qualificatiu de familiar, atès que la propietat i control, i encara la major part dels treballadors, sinó tots, eren de la mateixa família. Podríem afegir fins i tot que l'accepció originària de l'expressió Companyia, que deriva del llatí CUM PANIS i que es tradueix per menjar del mateix pa, es complia, en aquests casos, al peu de la lletra.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Si bé són molts els juristes de prestigi que han tractat sobre el tema dels Capítols Matrimonials a la Catalunya rural ens volem remetre especialment, per la seva erudició de la qüestió plantejada i perquè expressa molt bé els motius dels casaments i la forma en que es realitzaven, al notari FAUS I CONDOMINES, JOSEP "Els Capítols matrimonials a la comarca de Guissona (Catalunya segriana)" Acadèmia de Jurisprudència i Legislació de Barcelona. Barcelona, 1907. Entre d'altres aspectes a ressaltar podem mencionar que en els casaments existia gairebé sempre una *raó de família*, i que els casaments fets sense els referits capítols s'anomenaven *casament de gitano*.

<sup>3</sup> El vigent Codi de Comerç, en l'article 116 que enceta la regulació societària, entre d'altres ocasions, utilitza precisament el terme decimonònic de "*Compañía*" en lloc del més usual actualment de societat.

Després amb el descobriment d'Amèrica i el comerç amb les Índies, nous negocis, potser més suculents però amb una exposició al risc superior, requerien d'exigències de capital substancialment més elevades el que va fer necessari, entre altres, l'aparició de les conegudes Societats Anònimes, en les quals podien entrar un gran nombre de petits inversors, que no havien de dirigir ni controlar l'activitat de l'empresa però que obtenien part del seu resultat en proporció a la inicial aportació al seu capital.

La vida, però, dona moltes voltes, i així ens trobem encara avui amb importants empreses que segueixen essent familiars, tot i que puguin revestir la forma de societats anònimes.

Realment mai havien deixat d'existir perquè són les que aguanten més en el temps, i especialment en les crisis econòmiques, ja que darrere dels números hi ha uns sentiments i uns valors. Podríem dir que les empreses familiars són les menys exposades a l'economia, però les que més risc assumeixen en el moment de la seva transmissió, precisament per aquests sentiments i valors de la família.

Conseqüentment és primordial arbitrar la successió de la millor manera, i per això resulten vitals avui dia els anomenats "Pactes familiars", havent de contenir els mateixos tant aspectes de propietat: qui pot ser titular de les accions, l'equilibri entre branques familiars, etc; com de control i gestió: qui decideix l'estratègia de l'empresa, qui assumeix la direcció del dia a dia, com poden els membres de la família que no participen directament en l'empresa saber de la marxa d'aquesta i influir en les decisions més importants. Pot doncs donar-se el cas que també en aquestes empreses es requereixi, d'una banda, la transmissió de la propietat als fills o hereus, a la vegada que es garanteixi un determinat rendiment o participació en els beneficis de determinades persones no propietàries d'accions, com podria ser el cònjuge del fundador, o el mateix fundador si transmet en vida les accions o participacions de la societat.

En aquests casos, a l'igual que en la família rural que apuntàvem anteriorment, pot resultar també adequat l'usdefruit, si bé caldrà valorar cada empresa i cada família en concret.

En el present treball, es pretén abordar breument aquesta qüestió, l'usdefruit d'accions en la seva doble vessant jurídica i econòmica, establint en primer lloc el seu règim jurídic mercantil i també la fiscalitat que deriva del mateix, i analitzant finalment un cas particular que ha sorgit recentment en els mitjans de comunicació i que planteja un dels principals inconvenients d'aquest sistema.

## **2. Règim jurídic mercantil de l'usdefruit d'accions**

### **2.1. Concepte.**

De conformitat a l'antiga noció romana, *USUFRUCTUS EST IUS ALIENIS REBUS FRUENDI SALVA RERUM SUBSTANTIA*, és a dir, l'usdefruit és el dret a gaudir de quelcom aliè, especialment a fer propis els fruits, sense alterar-ne la seva essència.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Així ho expressava el mateix Digest de Justinià: 7,1,1.

La vigent regulació mercantil sobre l'usdefruit de participacions socials i accions, concretament els articles 127 i següents del recent Real Decret Legislatiu 1/2010, de 2 de juliol, pel que s'aprova el text refós de la Llei de Societats de Capital (d'ara en endavant, LSC),<sup>5</sup> si bé no ens dona una definició concreta, accepta i fa seva aquesta definició general, recollida a l'article 467 del Codi Civil,<sup>6</sup> en tant que atribueix a l'usufructuari els dividendes, que són en definitiva els fruits de les accions, i es remet finalment, a falta de regulació expressa en el títol constitutiu i a la pròpia LSC, al que disposa el Codi Civil.<sup>7</sup>

## 2.2. Contingut.

D'acord amb el que estableix el mateix art. 127 LSC, com ja hem avançat, cal diferenciar entre les facultats i deures de l'usufructuari i les facultats i deures del titular de la nua propietat.

Així, principalment correspon a l'usufructuari el dret a obtenir els dividendes acordats per la societat durant el temps de l'usdefruit. Cal precisar que la redacció legal exigeix aquest matis, cal que el repartiment de dividendes hagi estat acordat per la societat, pel que d'antuvi, no cabria reclamar, almenys fins que finalitzi l'usdefruit, pels beneficis que ha obtingut la societat però que no ha acordat repartir.

Per altra banda, correspon al nu propietari la condició de soci i tots els drets inherents a aquesta condició de soci a excepció feta de percebre els dividendes, que com ja hem mencionat correspon al titular del dret real d'usdefruit. Al respecte cal afegir dues precisions, que l'usufructuari queda obligat a facilitar que el nu propietari pugui exercir correctament aquests drets, i que els Estatuts de la societat poden preveure-ho diferent, atribuint algun dels altres drets del soci a l'usufructuari.

## 2.3. Constitució

A falta de regulació jurídica concreta en l'àmbit mercantil, i atenent a les regles subsidiàries del Codi Civil, podem afirmar que l'usdefruit d'accions, a l'igual que l'usdefruit sobre d'altres bens, es pot constituir INTER VIVOS, per donació o onerosament a canvi d'un preu, o MORTIS CAUSA, mitjançant disposició testamentària principalment; en tot o exclusivament en una part determinada dels fruits, a favor d'una persona o de varies (simultàniament o successivament), fins a un dia concret o sota condició.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Aquest integra en un únic text normatiu la Llei 2/1995, de 23 de març que regula les Societats de Responsabilitat Limitada i el Text Refós de la Llei de Societats Anònimes aprovat pel Real Decret Legislatiu 1564/1989, de 22 de desembre.

<sup>6</sup> Art. 467 CC

*“El usufructo da derecho a disfrutar los bienes ajenos con la obligación de conservar su forma y sustancia, a no ser que el título de su constitución o la ley autoricen otra cosa.”*

<sup>7</sup> Art. 127.2 LSC *in fine*.

<sup>8</sup> Veg. Art. 469 Codi Civil. També es pot constituir l'usdefruit per mitjà de la prescripció tot i que certament aquest cas no sol ésser força freqüent (art. 468 CC *in fine*).

És en aquest títol constitutiu en el que, en el seu cas, haurien de constar entre d'altres les relacions entre usufructuari i nu propietari (art. 127.2 LSC), les regles de liquidació si han de ser diferents del règim legalment establert (art. 128.4 LSC) i les directrius a seguir en cas d'ampliació de capital si també vol modificar-se respecte al de la legislació vigent (art. 129.5 LSC).

#### **2.4. Liquidació**

En relació al seu acabament, caldria també acudir a la regulació subsidiària del Codi Civil, que enumera en l'article 513 com a causes d'extinció de l'usdefruit la mort de l'usufructuari, la finalització del termini, la consolidació de la qualitat de nu propietari i d'usufructuari en una mateixa persona, la renúncia de l'usufructuari, la pèrdua total de la cosa objecte d'usdefruit, la resolució del dret del constituent i la prescripció.

En el cas d'usdefruit d'accions que ara ens ocupa, s'ha de distingir, a banda de les anteriors, entre dues possibilitats bàsiques, que finalitzi l'usdefruit, per alguna de les causes exposades i principalment per expirar el termini per al qual es va constituir, o bé que es dissolgui la societat durant la vigència de l'usdefruit.

Ambdues possibilitats venen recollides en l'article 128 LSC, establint en ambdós casos un dret en favor de l'usufructuari per l'augment de valor que han sofert les participacions socials o les accions durant el temps en que hi ha hagut l'usdefruit.

En efecte, com sabem, les empreses amb el seu funcionament obtenen uns beneficis que poden destinar, fonamentalment a dues finalitats, a remunerar la participació dels seus socis o accionistes, mitjançant la distribució de dividendes, o bé guardar-los per afrontar noves inversions constituint així una important font d'autofinançament, el que es tradueix, comptablement, a una dotació a reserves.

Degut doncs a que aquestes reserves són també fruits de les accions o participacions, i que no els ha percebut l'usufructuari en el moment en que es varen generar, li corresponen a aquest en el moment de la liquidació.

La problemàtica sol radicar, com sempre, en fixar el concret import de la totalitat de les reserves generades, amb independència, com determina l'article, de la seva concreta denominació comptable.<sup>9</sup> En aquests casos, en virtut del que disposa l'apartat tercer del mateix article 128, caldrà acudir a un auditor de comptes designat pel Registre Mercantil i diferent de l'auditor de la societat.

Cal precisar finalment, com ja hem avançat, que es poden fixar regles de liquidació diferents en el títol constitutiu de l'usdefruit, i així cabria, en virtut de l'autonomia de la voluntat de les parts, tant una limitació com una millora a aquesta compensació final, ja sigui establint un import determinat o un percentatge concret sobre l'augment experimentat.

---

<sup>9</sup> Així cal incloure també, entre d'altres, no només la Reserva Voluntària sinó també la Reserva Legal i la resta de Reserves Obligatòries d'acord amb la llei i els estatuts, així com els Romanents i els Resultats de l'Exercici.

A més a més, com es desprèn clarament de l'article 131.1 LSC, aquesta compensació es pot satisfer tant en diners com mitjançant l'entrega d'accions o participacions de la societat de la mateixa classe que les que han estat objecte d'usdefruit, segons precisa la regulació.

No obstant aquesta previsió legal, no creiem que hi hagi obstacle tampoc, sempre que ambdues parts hi assenteixin, a satisfer-ho de qualsevol altra manera admesa en dret, i en particular, mitjançant l'entrega d'altres béns o drets, en especial accions de diferent classe o d'una societat diferent.

## 2.5. Casos particulars

Hem d'analitzar finalment, dos supòsits que es poden donar durant l'usdefruit i que mereixen una atenció particular, ens referim a l'ampliació de capital, amb drets preferents de subscripció, i a l'usdefruit d'accions no alliberades totalment.

En el primer cas, l'ampliació de capital, estableix l'article 129 de la LSC que en principi, d'acord amb el que ja hem exposat, correspon al nu propietari acudir a l'ampliació o transmetre els drets de subscripció preferent, i en cas de que no realitzi l'opció fins a 10 dies abans de finalització del termini, legítima a l'usufructuari per a fer-ho.

En ambdós casos, si es transmeten els drets de subscripció preferent l'usdefruit s'amplia també a aquest import que s'ha obtingut de la venda, amb les particularitats que sobre l'usdefruit de coses consumibles determina la subsidiària regulació del Codi Civil en l'article 482.

Quan, en canvi, s'acudeix a l'ampliació de capital, l'usdefruit també s'amplia a les noves accions si bé no a totes sinó només fins al nombre que s'haguessin pogut adquirir amb el valor de tots els drets de subscripció (calculats segons el valor teòric), corresponent la resta d'accions en plena propietat a l'adquirent, que pot ser tant el nu propietari com, per desídia d'aquest, l'usufructuari que ha exercit l'opció anteriorment exposada.

En el cas d'ampliació de capital amb càrrec a reserves, corresponen les accions al nu propietari però l'usdefruit també s'amplia a la totalitat de les mateixes.

En relació a la segona hipòtesis plantejada, que en el moment en que es constitueix l'usdefruit les accions no estiguessin totalment satisfetes, disposa l'article 130, com hom ja podria imaginar, que correspon al nu propietari satisfer els dividendes passius, i si no els paga, podrà fer-ho l'usufructuari reclamant-ho a aquest al finalitzar l'usdefruit.

Aquesta és una previsió important doncs l'article 275.2 LSC determina que en les societats anònimes la distribució de dividendes és proporcional al capital desemborsat, i així, si no es paguessin aquests dividendes passius la participació en els beneficis de l'usufructuari seria menor i es veuria perjudicat.

Ara bé, hi ha una altra previsió que mereix també ser comentada, si és el nu propietari qui satisfà els dividendes passius, que hauria de ser la tònica general, té dret a exigir a

l'usufructuari l'interès legal sobre la quantitat invertida, amb el límit dels fruits, això és dels dividendes actius més les reserves.

La motivació d'aquest incís cal buscar-la en el fet que el nu propietari bé podria escollir no satisfer-los, i en aquest cas no seria fins a la finalització de l'usdefruit que hauria de rescabalar a l'usufructuari, així doncs, si paga en aquest moment està avançant uns diners, la qual cosa, òbviament, s'ha de remunerar.<sup>10</sup>

No precisa l'article però, el moment en que s'han de satisfer aquests interessos, i així pot fer-se tant anualment, de forma independent a la distribució de dividendes o conjuntament amb aquesta (l'usufructuari quan percep els dividendes en transfereix la part corresponent als interessos al nu propietari), o bé al finalitzar l'usdefruit, compensant aquesta quantitat que el nu propietari ha de percebre de l'usufructuari amb la que aquest té dret a reclamar del primer en virtut de l'article 128 LSC per les reserves o beneficis no distribuïts i que ja hem comentat abastament.

### **3. Règim fiscal de l'usdefruit d'accions**

Analitzat el règim substantiu o mercantil de l'usdefruit d'accions volem indicar, ni que sigui superficialment, el seu règim fiscal, la qual cosa hem de fer establint una quàdruple diferenciació, per impostos, així, ens trobarem amb l'Impost sobre la Renda de les Persones Físiques, pels dividendes percebuts per l'usufructuari; amb el recentment recuperat Impost sobre el Patrimoni, que operarà tant per al nu propietari com per l'usufructuari, pels drets de propietat i d'usdefruit respectivament; i amb l'Impost de Successions i Donacions i l'Impost sobre Transmissions Patrimonials i Actes Jurídics Documentats, en el moment de la seva constitució, i si és el cas, de la seva extinció.

#### **3.1. Impost sobre la Renda de les Persones Físiques (IRPF).**

La Llei 35/2006, de 28 de novembre de l'Impost sobre la Renda de les Persones Físiques (LIRP) configura aquest com un "tribut de caràcter personal i directe que grava, segons els principis d'igualtat, generalitat i progressivitat, la renda de les persones físiques de conformitat amb la seva naturalesa i les seves circumstàncies personals i familiars".<sup>11</sup>

Així, es classifiquen totes les rendes percebudes pel contribuent en rendes del treball, rendes del capital, mobiliari o immobiliari; i rendes d'activitats econòmiques, a més a més dels guanys o pèrdues patrimonials i les imputacions de renda.

Respecte al concret cas plantejat l'usufructuari percebrà uns dividendes que com a tal, en virtut de l'article 25.1 LIRPF es consideren rendiments del capital mobiliari. Cal tenir en compte també que l'article 7 LIRPF determina els dividendes, fins a determinada quantia, com a exempts, i per tant, fins a aquest import no tributen.

---

<sup>10</sup> Hauria estat possible també, al nostre entendre, una redacció diferent, exigint que fos el nu propietari qui hagués de pagar la quantitat, sense dret als interessos, i en el seu defecte que ho satisfés l'usufructuari, rescabalan-se bé en aquest moment o bé al finalitzar l'usdefruit amb dret, en aquest segon supòsit, als corresponents interessos.

<sup>11</sup> Art. 1 LIRPF

### **3.2. Impost sobre el Patrimoni (IP)**

En l'Impost sobre el Patrimoni, regulat a la Llei 19/1991 de 6 de juny (LIP), cal advertir d'entrada que tributaran ambdós, el nu propietari per la nua propietat i l'usufructuari pel dret real d'usdefruit. S'hauran de valorar, com precisa l'article 20 LIP, d'acord amb els criteris establerts en l'Impost sobre Transmissions Patrimonials i Actes Jurídics Documentats.

Al respecte caldrà també analitzar amb precisió si es donen els requisits per l'exempció per empresa familiar de l'article 4.8.2 LIP, que podria estendre's també tan a la nua propietat com a l'usdefruit.

### **3.3. Impost sobre Successions i Donacions (ISD).**

En l'article 26 de la Llei 29/1987, de 18 de desembre de l'Impost sobre Successions i Donacions s'estableixen les regles per valorar l'usdefruit, tant en la constitució com en l'extinció, i també la nua propietat.

Al respecte es fixa un valor per l'usdefruit, que és el resultat de multiplicar el valor del bé objecte d'usdefruit per un 2% per cada any de durada del mateix, tot i establint un màxim del 70% del valor del bé.

Es precisa a més que, en el cas d'usdefruit vitalici, donat que es desconeix el nombre d'anys que ha de durar, s'obté el seu valor d'utilitzar el 70%, que era el màxim, en cas de que l'usufructuari tingui 20 anys o menys, rebaixant-lo en 1 punt percentual per cada any de més que tingui l'usufructuari en el moment en que es constitueix l'usdefruit.

Pel que fa al valor de la nua propietat, la regla és clara, lògica i senzilla, aquest resulta de restar al valor total del bé la valoració de l'usdefruit segons les regles anteriors. Així doncs, en total, si es constitueix un usdefruit a favor d'una persona i es transmet la nua propietat a una altra els valors d'ambdós sumats coincideixen amb la quantia que s'hauria atribuït de transmetre en plena propietat el bé a un de sol.

### **3.4. Impost sobre Transmissions Patrimonials i Actes Jurídics Documentats (ITPiAJD).**

Pel que fa al valor atribuït en l'Impost sobre Transmissions Patrimonials i Actes Jurídics Documentats, al qual com ja hem exposat es remet l'Impost sobre el Patrimoni, cal atendre principalment a l'article 41 del Real Decret 828/1995, de 29 de maig, el qual conté fonamentalment, tot i que exposades amb major detall, les mateixes normes de valoració que respecte de l'usdefruit hem exposat en l'apartat precedent.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Així mateix, estableix també que no es tenen en compte per al càlcul les fraccions inferiors a l'any, si bé en el cas que es constitueixi un usdefruit temporal de durada inferior a l'any el seu valor és el 2%. I a més, determina que si es constitueix un usdefruit a favor d'una persona jurídica per temps superior a 30 anys es considera, a efectes de la tributació, com si s'hagués transmès la plena propietat.

#### 4. Supòsit pràctic: Cas Rosa Clarà

Una vegada analitzat el règim mercantil vigent, i breument enumerat el règim fiscal, passarem a continuació a exposar el cas de Rosa Clarà, que ens pot servir d'exemple per tractar el principal obstacle de l'usdefruit d'accions i que és precisament que el nu propietari pot tenir poder suficient per imposar que es reparteixin pocs dividendes, o inclòs cap, i així l'usufructuari no rep res fins a la finalització de l'usdefruit.

A més a més, ens trobem també amb la dificultat d'establir un import determinat de la compensació, raó per la qual, en base als Comptes Anuals de les Societats, pretenem fer una breu aproximació al seu càlcul.

En primer lloc, sintetitzant les notícies que sobre el particular han anat apareixent en la premsa, es pot afirmar el següent.

L'ex soci i ex parella de l'empresària Rosa Clarà, Rafael Martínez Galve, ha presentat una demanda contra ella en la qual li reclama més de 4 milions d'euros en concepte de dividendes no repartits en els exercicis que van del 2005 al 2009, ja que considera que aquests no s'han repartit sistemàticament.

La quantitat reclamada és la que li correspondria en funció del percentatge que té en usdefruit en quatre societats vinculades a l'empresa de Rosa Clarà, concretament a EXPONOVIAS té en qualitat d'usdefruit el 20,12%, a EXPONOVIAS INTERNACIONAL, un 33,13%, i a NOVIEURO i INZOFRA, un 33,33% en cadascuna.

En totes aquestes empreses Rosa Clarà ostenta la majoria, en tenir tant la nua propietat de les participacions en usdefruit de Martínez Galve com d'altres accions plenament de la seva propietat.

Les empreses han decidit no repartir dividendes en els exercicis que van del 2005 al 2009, pel que, en conseqüència, Martínez Galve no ha rebut res d'aquest usdefruit.

En base al que acabem d'exposar, molt breument, cal acudir als Comptes Anuals de les referides empreses per tal de determinar quin ha estat el seu resultat en els citats anys i valorar si la quantitat reclamada és o no ajustada.

Al respecte hem de precisar que en el moment de la finalització de l'usdefruit, segons la regulació vigent, es valora l'augment de valor experimentat com a conseqüència dels beneficis no repartits (és a dir, la diferència entre les Reserves en el moment de la constitució de l'usdefruit i el de la seva extinció), així doncs es pot trobar, com veiem de dues formes alternatives:

**Increment de Valor** = Comptes de Reserves, en el moment de la constitució menys els Comptes de Reserves, en el moment de l'extinció, que és equivalent a la suma de les reserves constituïdes durant els anys de durada de l'usdefruit. ( $\Delta V = R_x - R_0 = \sum \Delta R_{(0-x)}$ ).

**Increment de Valor** = Beneficis dels anys de durada de l'usdefruit menys els dividendes repartits de cada any. ( $\Delta V = B_{0+1} - D_{0+1} + B_{0+2} - D_{0+2} \dots + B_x - D_x$ ).

En efecte, l'augment total en Reserves durant els anys de durada de l'usdefruit és la suma de la reserva constituïda anualment, que equival als beneficis obtinguts menys els dividendes repartits en cada exercici:

$$B_{0+1}-D_{0+1}+B_{0+2}-D_{0+2} \dots + B_x - D_x = \Delta R_{0+1} + \Delta R_{0+2} \dots \Delta R_x = \sum \Delta R_{(0-x)} = \Delta V$$

Així doncs, d'acord a la segona alternativa que resulta, al nostre parer, força més pràctica, trobem que els beneficis obtinguts per cada societat en els anys ressenyats han estat els següents:

SOCIETAT	Bº 2009	Bº 2008	Bº 2007	Bº 2006	Bº 2005
EXPONOVIAS	1.186.065,00 €	812.247,00 €	1.791.060,00 €	1.607.859,00 €	848.787,00 €
EXPONOVIAS INTERNACIONAL	173.279,00 €	494.323,00 €	243.682,00 €	197.112,00 €	149.664,00 €
NOVIEURO	2.119.291,00 €	1.687.391,00 €	1.877.432,00 €	591.534,00 €	546.466,00 €
INZOFRA	35.624,00 €	27.814,00 €	<i>n.d.</i>	93.682,00 €	91.839,00 €

Així, d'acord als beneficis totals i als respectius percentatges d'usdefruit de cada societat, el total de beneficis són els que es relaten a continuació.

SOCIETAT	Bº Total	% D'USDEFRUIT	Bº Usdefruit
EXPONOVIAS	6.246.018,00 €	20,12%	1.256.698,82 €
EXPONOVIAS INTERNACIONAL	1.258.060,00 €	33,13%	416.795,28 €
NOVIEURO	6.822.114,00 €	33,33%	2.273.810,60 €
INZOFRA	177.711,00 €	33,33%	59.231,08 €
<b>TOTAL</b>			<b>4.006.535,77 €</b>

Com sigui que les empreses, com s'ha mencionat, pràcticament no han repartit dividendes, ens surten, efectivament, els 4 milions d'euros que reclamava Martínez Galve en la demanda que va presentar.

Ara bé, hem de precisar que, tal com hem exposat anteriorment, de conformitat a l'actual regulació i redacció legal de la Llei de Societats de Capital, s'exigeix (CONDITIO SINE QUA NON) que el repartiment de dividendes hagi estat acordat per la societat, pel que no cabria reclamar, almenys fins que finalitzi l'usdefruit, pels beneficis que ha obtingut la societat però que no ha acordat repartir.

Aquest fet, en efecte, deixa en una precària situació a l'usufructuari que pot veure diferit en el temps els beneficis de la societat que li pertocuen, i que només rebrà en el moment en que l'usdefruit finalitzi i es procedeixi a la liquidació.

Per tot el que acabem d'exposar, resulta d'antuvi sorprenent la conclusió a que arriba sobre aquest cas la recent Sentència de 14 de desembre de 2011 del Jutjat de Primera Instància Número 7 de Barcelona, el qual dictamina que, si bé no es pot repartir en dividendes el 100% dels beneficis, si que correspon, com va reconèixer també una anterior sentència similar al cas exposat (i amb les mateixes parts enfrontades precisament), el repartiment del 25 %.

La conseqüència d'aquest fet és que les citades empreses haurien de satisfer, en conjunt, més d'un milió d'euros. Òbviament, Rosa Clarà ja ha anunciat que pensa recórrer aquesta resolució.

A més, com s'han fet ressò alguns mitjans, va explicar: *“Me parece muy injusto que un juez nos obligue a repartir dividendos poniendo en peligro nuestra capacidad de inversión, nuestra financiación a nuestros propios clientes y nuestra posible expansión para solventar problemas personales con un ex marido”*

En efecte, de confirmar-se en noves resolucions aquesta posició es poden causar greus perjudicis a les empreses que es trobin en situacions semblants, i més en els temps de dificultats econòmiques en que les empreses han d'optar principalment per repartir pocs dividendes per tal de protegir-se enfront de futures contingències.

Cal notar, a més, que segons els articles de la Llei de Societats de Capital comentats en el segon apartat del present treball, i especialment el 128, qui satisfà anualment els dividendes és la pròpia empresa, lògicament, però qui ha d'afrontar el pagament de la compensació per l'augment de valor experimentat com a conseqüència dels beneficis no repartits és el nu propietari.

Així, de l'aplicació literal de la llei, la societat en cap cas es veu descapitalitzada o perjudicada, podent continuar amb la mateixa estratègia i els plans d'inversió acordats, la qual cosa no succeeix en la resolució judicial mencionada, que condiona substancialment, al nostre parer, les perspectives de les societats implicades.

Les possibles vies de solució del conflicte plantejat, i especialment si el que es vol és evitar-lo en els nous usdefruits d'accions que es constitueixen en el si d'empreses familiars, han de passar necessàriament, al nostre entendre, per fixar en els Pactes Socials corresponents el repartiment d'un dividend mínim, a fi i efecte de protegir a l'usufructuari i garantir-li una mínima subsistència (sempre que l'empresa funcioni correctament i obtingui rendibilitats positives naturalment).

Ara bé, si una cosa hauria també de quedar clara és que constituir l'usdefruit sobre accions d'una empresa no hauria de condicionar substancialment l'evolució i perspectives d'expansió de la mateixa.<sup>13</sup>

Al respecte bé podem utilitzar el 25% que estableix la sentència, si així es considera adient pels socis de l'empresa i per l'usufructuari, i pot servir inclòs de referència u orientació l'1/3 (encara superior) fixat en l'article 348 bis LSC, que estableix el nou dret de separació dels socis per falta de repartiment de dividendes.<sup>14</sup>

Cal precisar però que cada empresa i cada família té necessitats diferents i per tant establir un percentatge general que s'apliqui per a totes no té realment massa sentit.

---

<sup>13</sup> Aquest cas, com es diu popularment, seria matar la gallina dels ous d'or.

<sup>14</sup> En relació a aquest dret hem de manifestar que correspon en principi al nu propietari, com a soci, si bé podria atribuir-se a l'usufructuari. Ara bé, en el cas que efectivament l'acabés exercint entrariem en clara contradicció amb la noció d'usdefruit, que impedeix l'alteració de l'essència o la substància dels béns objecte d'usdefruit.

També podria servir d'ajuda, i ens convenç almenys una mica més que les anteriors aproximacions, realitzar un càlcul promig dels dividendes repartits en els últims anys abans de constituir l'usdefruit. En aquest cas si que atendríem, suposadament, a la realitat econòmica concreta de la mateixa, a l'estratègia i a les expectatives d'inversió de la societat sobre les accions de la qual es constitueix l'usdefruit.

Tampoc no resulta forassenyat, si el nu propietari disposa d'ingressos suficients, que fos ell mateix (de la seva butxaca diríem) qui complementés els ingressos percebuts en concepte de dividendes per l'usufructuari. Aquest pagament es realitzaria a compte de la futura compensació de l'article 128 LSC de finalització de l'usdefruit, a la que reiteradament hem fet referència.

En aquesta possible solució, d'una banda, la societat no es desprèn de recursos que li són necessaris, i per l'altra, l'usufructuari rep uns ingressos superiors. A més, en finalitzar l'usdefruit la quantia de la compensació a satisfer pel nu propietari no seria tant elevada, i la podria satisfer més fàcilment.

En definitiva però, com ja apuntàvem, han de ser les parts implicades, els socis de la societat i l'usufructuari o usufructuaris, els qui han d'establir el sistema que millor els convingui a tots, a fi de que es compleixi i s'evitin les controvèrsies.

## **5. Conclusions**

En conclusió, l'usdefruit d'accions pot esdevenir una alternativa a considerar en les empreses familiars, quan es requereixi, d'una banda, la transmissió de la propietat als fills o hereus, a la vegada que es vulgui garantir un determinat rendiment o participació en els beneficis de determinades persones que no són, o deixen de ser, propietàries de les accions, però que resten vinculades a l'empresa i a la família, tals com el fundador que es retira o el seu cònjuge.

Caldrà en tot cas estudiar-ne en cada supòsit concret la seva conveniència i la necessitat d'arbitrar, si s'escau, els mecanismes oportuns per evitar-ne els principals inconvenients que se'n deriven, fonamentalment el bloqueig per part del soci o socis que ostentin la majoria a repartir un mínim suficient de dividendes perquè l'usufructuari resti satisfet amb el tracte, sense que aquest repartiment condicioni la bona marxa de la societat, a fi de que regni la pau familiar i l'empresa pugui continuar desenvolupant amb garanties de tranquil·litat la seva activitat econòmica.

El 21 de novembre de 2011 es va celebrar en la Sala de Juntes de la Facultat de Ret i Economia (Campus Capped) de la Universitat de Lleida la primera jornada de "Trobades amb la Càtedra d'Empresa familiar amb el tema "L'empresa Familiar i la crisi econòmica" i amb la següent finalitat:

La Jornada està plantejada amb el objectiu de ser un fòrum de debat entre el mon acadèmic i les empreses familiars per abordar els reptes que als empresaris se'ls hi presenta en l'actualitat i discutir possibles solucions. Aquesta primera Jornada organitzada per la càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de Lleida es va planteja sota el lema "L'empresa Familiar i la crisi econòmica". Els ponents són professionals i acadèmics experts en el funcionament de les empreses familiars que tracten entre altres temes, com dirigir l'empresa amb restriccions de crèdits dels bancs, la recerca d'altres formes de finançament, i l'entrada en el mercat alternatiu borsari i la continuïtat del negoci en èpoques de crisi.

*Competir en el segle XXI representa posseir una dimensió empresarial important, diversificar les línies de producció, internacionalitzar les activitats, professionalitzar els òrgans directius de l'empresa i ser líders en inversió en I+D+i. Les empreses familiars han d'adaptar-se al nou entorn econòmic mundial, sense perdre la seva essència, i això suposa l'adopció d'estratègies específiques per a ser competitives en el futur (Joan Amat)*

*Les empreses familiars poden aconseguir un desenvolupament sostingut i equilibrat en quan a resultat de creixement i rendibilitat si la propietat i el govern de les mateixes s'adapta a es necessitats d'habilitat directiva que sorgeixen quan l'empresa augmenta en dimensió i complexitat, moltes vegades coincidint amb el relleu generacional que suposa la sortida per edat de l'empresari fundador (Vicente Salas)*

### **Programa:**

- Obertura: Sr. José L. Gallizo. Director de la Càtedra EF de UdL.
- Sr. Gonzalo Cano President de l'Associació Empresa Familiar de Lleida.
- Sr. R. Peris. 3er tinent d'Alcalde, President Comissió de Promoció Econòmica.
- Sr. Pau Perdices, Vicepresident Patronat Promoció Econòmica, Diputació de Lleida

Primera ponència: *"El futur de l'empresa familiar: Transformar-se o desaparèixer"*

**Joan Amat**, soci i fundador de Consultores en Management, S.L. Professor de control de gestió, lideratge estratègic y direcció d'empreses familiars en el Institut d'Empresa.

Segona ponència: *“Govern i estratègia de l’empresa familiar. Dirigir l’empresa familiar amb restriccions de crèdit.*

**Vicente Salas Fumas**, conseller executiu del Banco de España i catedràtic de la Universidad de Zaragoza.

Tercera ponència: *Alternatives de finançament en l’empresa familiar. Accés al MAB*

**Ferran Iturbe Recasens**, director general de Griño Ecologic  
**Fernando Perez**, director financer de Griño Ecologic

El grup Griño es la capçalera d’un grup d’empreses industrials que centren la seva activitat en els serveis mediambientals i en la generació d’energia “verda”. Aquest holding de societats dona una cobertura integral a la gestió i el tractament de residus, amb tres divisions de negoci: mediambient, (serveis mediambientals i tractament de residus) energia i construcció. Actualment compten amb 250 treballadors.

El interès de la ponència de Griño va consistir en explicar el procediment que acaben de dur a terme per a la seva recent sortida a cotitzar en borsa (Mercat Alternatiu Borsari). Van explicar que el motiu bàsic fou el poder desenvolupar el seu creixement. Fruit de l’esforç i de la innovació dels últims cinc anys, posseeixen tecnologies que els competidors encara no tenen. “És un moment difícil per sortir a borsa, però les empreses tenen el seu propi ritme”. Pensen que aquest és el seu moment i no volen deixar passar la oportunitat dels negocis.

## Objectius i normes de presentació dels Quaderns Pràctics d'Empresa Familiar (QPEF)

---

Els QPEF són una iniciativa de la Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL que integra projectes i activitats docents en el marc de la Xarxa de Càtedres del Institut de l'Empresa Familiar.

Els QPEF són una col·lecció de publicacions que inclouen la resolució de problemes reals de l'empresa familiar, ressenyes d'experiències professionals, investigacions, i materials de formació d'estudiants i professors d'assignatures relacionades amb l'empresa familiar. Tenen per finalitat potenciar la transmissió de coneixement en l'especialitat, donar solucions a problemes freqüents amb els que es troba l'empresa familiar i, en definitiva, incrementar les relacions entre universitat i empresa. .

Els treballs originals es presentaran escrits en català y castellà amb una extensió de entre 15 i 20 pàgines, havent d'obeir al següent esquema mínim:

- 1) Títol del treball. El més il·lustratiu i concís possible, escrit en català i castellà.
- 2) Resum. Unes 150 paraules, en català i castellà, on s'indiqui l'objectiu i finalitat del treball amb els principals resultats i/o conclusions del mateix.
- 3) Plantejament del cas, o tema, objecte d'estudi.
- 4) Solucions aportades per l'autor o resultats obtinguts i discussió dels mateixos.
- 5) Conclusions.

Enviament d'articles. S'ha de realitzar per correu electrònic a [gallizo@aegern.udl.cat](mailto:gallizo@aegern.udl.cat)

