

# Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar

Susana Barbeito Roibal\*  
Eduardo Guillén Solórzano\*  
Manuel Martínez Carballo\*  
Gerardo Domínguez Feijóo\*

**En este artículo pretendemos hacer una comparación sencilla y breve de los resultados obtenidos sobre el proceso de sucesión de las empresas familiares, por tres equipos de investigación diferentes cuyos resultados han servido de base para la realización de tres tesis doctorales ya defendidas, en Galicia, Portugal y Cataluña. Este artículo pretende llevar a cabo un análisis descriptivo de las características que concurren en los procesos sucesorios de este tipo de empresas, destacando la universalidad de su problemática.**

**Palabras clave: empresas familiares, derecho de sucesiones, política empresarial, Unión Europea.**

**Clasificación JEL: L20.**



COLABORACIONES

## 1. Introducción

Las empresas familiares son, en la actualidad, el corazón del sector empresarial español, generan el 70 por 100 del PIB y el 80 por 100 del empleo privado, lo que significa que contratan a más de 8.000.000 de trabajadores. Pero estos datos no sólo caracterizan a la economía española sino que, como refleja el Cuadro 1, la importancia de las empresas familia-

res se generaliza en los principales países con economías de mercado y se muestra a través de indicadores como el porcentaje de empresas familiares sobre el total de empresas o, la contribución de las mismas a la generación de PIB/PNB o al empleo. El Cuadro 1 nos permite clasificar estos países en dos grupos claramente diferenciados, por un lado, estarían países como Estados Unidos, Italia o Suecia, en los que la empresa familiar es la base de sus economías, caracterizándose por porcentajes de empresas familiares sobre el total de empresas, superiores al 95 por 100; por otro lado, nos encontraríamos con países como Francia con un importante tejido de empresa pública que es la base de su economía, y con porcentajes de empresa familiar sobre el total de

\* Área de Organización de Empresas. Universidad de La Coruña.

Los datos referentes a las empresas familiares portuguesas se obtiene de la tesis doctoral de A. M. Ussmane. Los referentes a las empresas familiares catalanas se obtienen a partir de la tesis doctoral de L. E. Pérez García. Los correspondientes a las empresas familiares gallegas se obtienen a partir de la tesis doctoral de S. Barbeito Roibal.

CUADRO 1 CONTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES (1)			
Países	% EF	% PIB ó %PNB	% Empleo
Estados Unidos..	96%	40% PNB	42%
España.....	75%	70% PIB	80% (2)
Italia.....	99%		
Portugal.....	70%		
Inglaterra (3).....	75%		50%
Suiza.....	85-90%		
Francia.....	60,5%		
Alemania.....	80%	2/3 PNB	75%
Suecia.....	95%		

*Fuente: Elaboración propia a partir de Roldán Salguero, J. L.; Sanchez-Apellaniz, M. y Vecino Gravel, J. D.; (1995); La planificación de la sucesión en las empresas familiares; Dirección y Organización, número 14, páginas 27-37.*

empresas situados en torno al 60 por 100 (Roldán Salguero, J. L.; Sanchez-Apellaniz, M. y Vecino Gravel, J. D.; 1995)

En la actualidad nos podemos encontrar con multitud de estudios que tienen como tema central la empresa familiar, por ello consideramos un paso primordial hacer un pequeño resumen, a modo de introducción, de cuál es la problemática que acompaña a las empresas familiares, en cualquier lugar del planeta, para posteriormente centrarnos en el objeto de estudio de este artículo, el proceso de sucesión en este tipo de empresas.

## 2. La problemática específica de la empresa familiar

En todos los trabajos que tienen como objeto de estudio la empresa familiar,

(1) En general, las empresas familiares europeas desarrollan dos tercios del PNB de la Europa Occidental. Fuente: The Economist, 1994. Gran parte de la información contenida en el Cuadro 1 se obtuvo de la revista «Dirección y Organización», número 14, Abril-Junio 1995, y de La Voz de Galicia 24/01/00, página 67.

(2) El 80 por 100 de todo el empleo privado, lo que significa que contratan a más de ocho millones de trabajadores.

(3) LEACH y LEAHY (1991) examinaron 325 empresas industriales muy grandes de Reino Unido a lo largo de los años ochenta y llegaron a la conclusión de que las familiares tenían:

- Mayores ratios de valoración
- Mayores márgenes de beneficio
- Mayor rentabilidad de los fondos propios
- Mayor crecimiento de las ventas
- Mayor crecimiento del activo neto.

aparece como cuestión esencial la de su continuidad. No es un tópico decir que la empresa familiar está amenazada estructuralmente en su continuidad: la muerte del empresario suele ser causa de extinción de la empresa, así, Gutierrez Uralde (1992) afirma que en Europa sólo una tercera parte de los negocios familiares pasa a una segunda generación y menos de una quinta parte a la tercera. En España estas cifras son incluso más pesimistas. Sería, por tanto, interesante caracterizar la problemática que acompaña a las empresas familiares, para posteriormente buscar soluciones contrastadas. De un modo muy esquemático hemos intentado caracterizar la situación actual de estético de organizaciones en el Cuadro 2, que detalla los principales problemas a los que se enfrentan las empresas familiares, independientemente de su localización geográfica, y que se pueden dividir en dos grandes grupos:

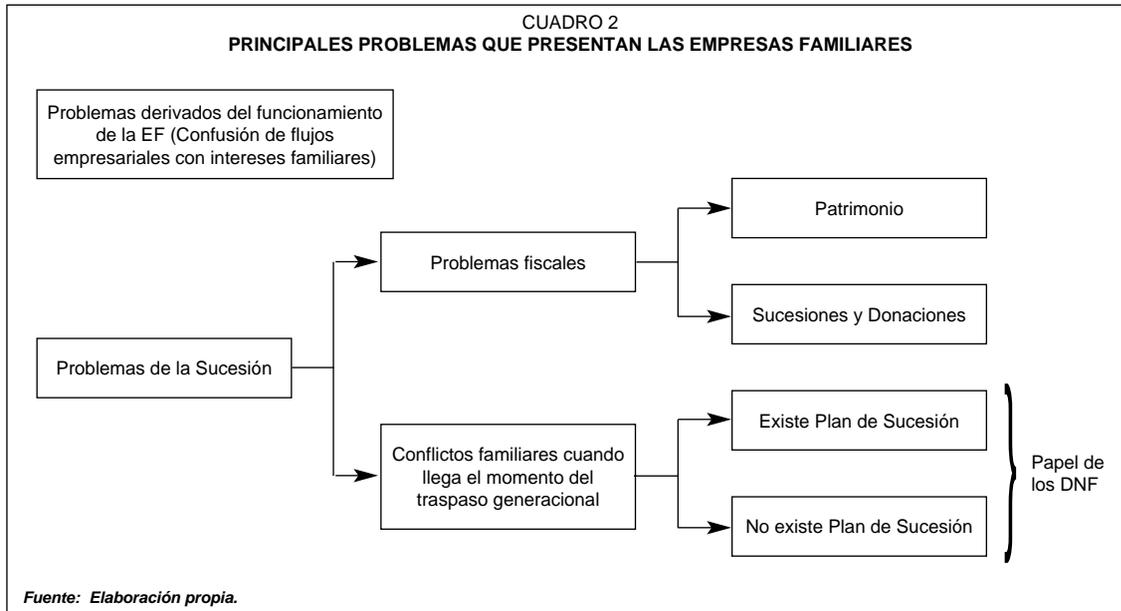
1. *Problemas derivados del funcionamiento de la empresa familiar:* debidos fundamentalmente a la confusión entre los flujos empresariales y los intereses familiares.

2. *Problemas de la sucesión:* los cuales consideramos que a su vez, se pueden dividir en dos grandes subgrupos:

a) *Problemas fiscales,* que se derivaban del pago del Impuesto sobre Patrimonio y del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, a los que tienen que hacer frente las empresas familiares cuando llega el momento del traspaso generacional. En la actualidad, su impacto se ha reducido en gran medida debido a las modificaciones fiscales que están aplicando la mayoría de los gobiernos de nuestro entorno. En el Cuadro 3, Fernando Casado (1998) resume estas modificaciones aplicadas en los países de la UE en los últimos años, y que tienen como principal objetivo disminuir las altas



COLABORACIONES



tasas de mortalidad que caracterizan a este tipo de empresas.

b) *Conflictos familiares*: cuando llega el momento del traspaso generacional, debidos fundamentalmente a que el predecesor no estableció un plan de sucesión definido. En estos casos el papel desarrollado por los Directivos no familiares es fundamental.

### 3. Metodología

Como ya hemos expuesto con anterioridad este artículo se basa en la comparación de los resultados obtenidos por tres tesis doctorales que tienen como objeto de estudio el proceso de sucesión de las empresas familiares Gallegas (Barbeito, 2002), Catalanas (Pérez, 1995) y Portuguesas (Ussmane, 1994). En este punto pretendemos acercarnos a la metodología utilizada por sus autores, lo cual esperamos ayude a facilitar la comprensión de este artículo.

En la metodología utilizada podemos encontrar importantes puntos de encuentro:

- En primer lugar todas ellas tienen

como punto de partida una revisión bibliográfica.

- Continúan con la búsqueda de un marco conceptual adaptado (contrastación de hipótesis establecidas). Este proceso de obtención de datos, en los tres casos, se basa en una encuesta que se envía a una muestra amplia de empresas familiares.

- Por último, las tesis buscan la comparación entre las líneas generales obtenidas a partir de la bibliografía consultada y los resultados obtenidos a partir de la respuesta a la encuesta. Buscando identificar las diferencias existentes en cada caso y establecer premisas básicas para que éstas puedan ser corregidas.

En cuanto al enfoque metodológico que han adoptado estos autores, cabe destacar los siguientes aspectos, como condicionantes derivados de la propia definición de sucesión como un proceso de transmisión generacional a tres niveles: propiedad, dirección y control.

1. Contemplar la sucesión como un proceso (Handler, 1989)
2. Adoptar una perspectiva multivariable como consecuencia del planteamiento



COLABORACIONES

CUADRO 3  
DERECHOS DE SUCESIÓN Y DE DONACIÓN EN DISTINTOS PAÍSES DE LA UE (1998)

Estado miembro	Tiempo máximo de los derechos de sucesión	Tiempo máximo para los hijos	Normas especiales para las empresas	Pagos a plazos sin intereses	Cálculo de la base imponible
A	60%	15%	No	No	Valor de mercado menos deudas; inmuebles: valor de venta (10 del valor de mercado)
B	80%	30%	Ley de la región de Flandes de 199: tipos reducidos al 3% para activos de empresas: proyecto de Ley Federal de 1997; derechos de donación, 3%.		Valor de mercado + vínculo de parentesco entre el donante y el beneficiario.
DK	36,25%	15%	Exención de 25.000.		Valor de mercado + vínculo de parentesco entre el donante y el beneficiario.
D	50%	30%	Exención de 500.00 DM, reducción del 40% sobre el resto	Sí; 10 años (si resulta necesario para garantizar la supervivencia de la empresa).	Valor del balance fiscal para inmuebles: valor estimado menos exenciones + vínculo de parentesco ente el donante y el beneficiario.
EL	65%	25%		Sí; 5 años	Escalonado del 5% al 60%
FIN	48%	16%	Exención de impuestos casi total (a petición del interesado)	Sí; 5 años (a petición del interesado)	Valor de mercado menos deudas.
E	34% (Cálculo con un coeficiente de riqueza del 2.4 como máximo)	La base imponible se reduce en función de la edad de los hijos	Reducción del 95%.	Sí; 5 años	Valor de mercado menos deudas
F	60%	40%	Pago al contado o fraccionado.	No	Valor estimado menos exenciones + vínculo de parentesco entre el donante y el beneficiario.
IRL	40% (impuesto inmobiliario)	40%	Exención para las empresas.	No	Valor de mercado menos exenciones + vínculo de parentesco entre el donante y el beneficiario.
I	60%	27%	Exención de 250.000.000 UT		Valor contable más <i>good will</i> + vínculo de parentesco entre el donante y el beneficiario.
L	15%	15%			Valor de mercado menos deudas + vínculo de parentesco entre el donante y el beneficiario
P	50%	25%			Valor de mercado menos deudas + vínculo de parentesco entre el donante y el beneficiario
UK	40%	40%	Exención del 100% (el umbral para los activos imponibles se incrementa hasta 155.000 )	Sí; 10 años para los activos no exentos.	Valor de mercado menos deudas + vínculo de parentesco entre el donante y el beneficiario
S	30%	30%	Reducción de base: 70.000 SEK; tipo del 10% sobre los importes inferiores o iguales a 600.000 y del 30% para los superiores a esta cantidad.	No	Valor de mercado menos deudas + vínculo de parentesco entre el donante y el beneficiario

Fuente: Casado, F.; (1.998); «El Euro y las empresas familiares: principales retos»; *Economía Industrial*, número 322, páginas 49-54.



COLABORACIONES

del traspaso generacional a tres niveles: dirección, propiedad y control.

3. Analizar procesos sucesorios en los que ya esté incorporada a la empresa la

segunda generación, como indicio inequívoco de esa intención de mantenimiento de la empresa en el ámbito de la familia.

Por otro lado, consideramos también

importante destacar que las bases de datos utilizadas, correspondientes a las tesis sobre empresa familiar gallega (ARDAN, 1999) y sobre empresa familiar catalana (Fomento, 1989), se han visto sometidas a una serie de restricciones:

- Una restricción de carácter geográfico que limita su ámbito de estudio.
- Una restricción por volumen de facturación, se establece que sean empresas que facturasen más de 1500 millones de pesetas. Esta restricción busca una muestra representativa, cuyas empresas tengan superado algún proceso de sucesión y, además, deja fuera de la muestra a las PYMEs y microempresas que no tienen como objetivo el traspaso generacional.
- La evidente limitación de recursos que suele acompañar a todos los proyectos de investigación y en mayor medida a las tesis doctorales, que ha impedido trabajar con la totalidad de empresas familiares.

Todo ello ha permitido a L. E. Pérez García trabajar sobre la base de 477 empresas familiares catalanas, a A. M. Ussman sobre 257 empresas familiares portuguesas y a S. Barbeito Roibal sobre 129 grupos de empresas familiares gallegas.

#### 4. Marco teórico. Propositiones a contrastar

Dyer (4) (1986) considera el *Síndrome de Rebeca* como uno de los problemas principales a los que se enfrentan a menudo los líderes empresariales de segunda y tercera generación que son incapaces

de *librarse del fantasma del fundador*, se les presiona para seguir la tradición y se les critica por no estar a la altura de las expectativas.

Basándonos en esta teoría defendida por Dyer, 1986 y Cabrera Suárez, 1998; podríamos plantearnos el estudio de si la incorporación del actual máximo responsable a la empresa familiar, ha tenido lugar por voluntad propia o, por el contrario, existieron presiones para seguir la tradición familiar (*Proposición 1*).

Si nos centramos todavía más, en las tesis defendidas por estos autores, nos encontraríamos con que en este mito extremo, desempeña un papel fundamental el nivel de formación que ha adquirido el sucesor antes de acceder a los puestos de máxima responsabilidad. Sólo pueden ser considerados como *salvadores de empresa* si están realmente formados para dirigirla y, si han alcanzado el liderazgo de la organización. Y, si ésto es así, resultaría extraño que recibiesen críticas por no estar a la altura de las expectativas.

K. Cabrera (1998) incide en este tema al establecer una serie de proposiciones que dan indicios de una sucesión exitosa en una empresa familiar, una de estas proposiciones establece: «*El tipo de formación que reciba el sucesor y la forma en que se produzca el proceso de aprendizaje influirán en su capacidad de desarrollarse en las diferentes dimensiones que constituyen el liderazgo, influyendo, por tanto, en la posibilidad de éxito del proceso de sucesión*».

Podríamos, por tanto, preguntarnos por el nivel de formación del actual máximo responsable, ¿posee estudios universitarios? (*proposición 3*); ¿a qué nivel se incorporó a la empresa? (*proposición 2*), puesto que parece lógico suponer que si el nivel de formación es el adecuado se debiera de incorporar en funciones directivas; ¿cómo se ha llevado a cabo ese pro-



COLABORACIONES

(4) GREENBLATT (1983) establece dos mitos extremos en cuanto al impacto de la sucesión sobre los miembros de la organización ante la entrada de un nuevo ejecutivo: *El mito del Mesías*, según el cual algunos sucesores eran considerados como los salvadores para sus empresas y, *el mito de Rebeca*, donde la alta consideración de la que gozaba el predecesor hacía imposible para los sucesores el estar a su altura a los ojos de los demás miembros de la empresa.

ceso de aprendizaje?, ¿quién lo ha supervisado? (proposición 4), ¿tenía el máximo responsable experiencia laboral cuando se ha incorporado a la empresa? Y, en relación también con el impacto que ha supuesto para el resto de la organización su incorporación a la empresa, nos podríamos preguntar si el resto de colectivos que componen la empresa familiar le apoyan, es decir, si su liderazgo ha sido aceptado (5).

La respuesta que estudios llevados a cabo en algunos países europeos, como Portugal, Galicia y Cataluña, han dado a algunas de estas cuestiones constituye el objetivo prioritario de este artículo. La respuesta a estas cuestiones nos acercará al conocimiento de cómo ha tenido lugar el proceso de sucesión en las empresas familiares que actualmente están en segunda generación o posteriores. Iluminará los pasos que han seguido las empresas exitosas (6) y nos indicará, por tanto, pautas a seguir por otras empresas familiares en sus propios procesos sucesorios. También pondrán al descubierto algunos de los puntos débiles de estos procesos.



COLABORACIONES

### 5. Proposición 1: la incorporación del sucesor a la empresa familiar ha tenido lugar por voluntad propia, a pesar de que se reconoce la existencia de presiones para seguir la tradición familiar

En función de las respuestas obtenidas podemos destacar que la incorpora-

(5) El liderazgo del sucesor, es clave en el estudio de la empresa familiar desde la perspectiva de los principios de Dirección Estratégica, defendidos por SHARMA *et al.* (1997).

(6) Ya hemos indicado que la mayoría de las empresas familiares españolas no consigue dar ese salto de primera a segunda generación. Un estudio en profundidad de los factores determinantes del éxito del proceso de sucesión en la empresa familiar, lo encontramos en la tesis doctoral de K. Cabrera Suárez (1998).

	Galicia (%)	Portugal (%)	Cataluña (%)
Rechazo .....	0	48	3
Condicionado .....	5	3	16
Voluntario .....	95	49	70
Missing .....			11

	Galicia (%)	Portugal (%)	Cataluña (%)
Inexistentes .....	42	37	23
Directas naturales	32	38	40
Directas impositic.	0	1	
Indirectas.....	26	24	24
Otras .....			2
Missing .....			11

ción a la empresa familiar gallega en la mayoría de los casos (95 por 100) es una incorporación voluntaria, debida a la atracción que el máximo responsable actual siente hacia la empresa. A pesar de ello se reconoce la existencia de presiones en el 58 por 100 de los casos, asumidas como naturales o indirectas propias del clima familiar; frente a un 42 por 100 de los casos que no reconoce la existencia de algún tipo de presión. En ningún caso se admite la existencia de presiones directas como imposición; parece, por tanto, clara la existencia de libertad de elección entre los sucesores para tomar decisiones sobre el proceso de sucesión dentro del seno de la empresa familiar. O dicho de otra forma, en ningún caso los sucesores han sentido como una imposición las presiones de la familia para continuar con el negocio familiar. Parece, por tanto, que pudieran tener dificultades para distinguir entre el «deber» y el «deseo» de continuar al frente de la empresa familiar, puesto que la mayoría reconoce la existencia de algún tipo de presión.

En resumen, el sucesor estima que ha elegido este camino por voluntad propia, afirma que ha tenido oportunidad de elegir, a pesar, de que admite la existencia

de presiones tanto directas como indirectas.

Los datos referentes a las empresas familiares catalanas y portuguesas revelan una situación similar a la que hemos descrito para las empresas familiares gallegas. En ambos estudios, los actuales máximos responsables consideran que su incorporación a la empresa familiar ha sido voluntaria, aunque reconocen la existencia de presiones.

## 6. Proposición 2: la incorporación del sucesor a la empresa familiar se llevó a cabo en funciones directivas

En Galicia la incorporación a la empresa familiar se realiza, en el 59 por 100 de los casos estudiados, *desde la base*. Tan sólo en un 29 por 100 de los casos la incorporación se realiza *en funciones directivas*. Podríamos dar distintas explicaciones posibles a este hecho: la existencia de períodos de formación en la propia empresa, anteriores o como fase previa a la incorporación en puestos directivos, también se podría estar considerando *entrada desde la base* una entrada previa y puntual y en tareas de bajo nivel, como prácticas antes de incorporarse definitivamente a la empresa; o incluso una incorporación a la empresa familiar pasando por los distintos departamentos que la integran de forma breve, pero permitiendo al sucesor obtener información de primera mano sobre el día a día de la empresa, antes de acceder al

	Galicia (%)	Portugal (%)	Cataluña (%)
Desde la base ....	59	34	42
Sin puesto determinado .....	12	21	11
En funciones directivas .....	29	45	32
Otras .....			2
Missing .....			13

puesto directivo que se le ha adjudicado (7).

Los datos que hacen referencia a la situación de las empresas familiares en Cataluña y Portugal, muestran situaciones diferentes, quizá sea destacable que en Portugal la incorporación se hace mayoritariamente en funciones directivas con un porcentaje del 45 por 100. Consideramos interesante estudiar si esta forma de incorporación se corresponde con niveles de formación más elevados en relación a los obtenidos para las empresas familiares gallegas y catalanas.

## 7. Proposición 3: el nivel de formación del máximo responsable corresponde al de una persona con estudios universitarios medios o superiores

Parece claro que el proceso de profesionalización que está sufriendo la empresa familiar ha llegado ya, como demuestran los datos, a Galicia y, concretamente, a la figura del máximo respon-



COLABORACIONES

	Galicia (%)	Portugal (%)	Cataluña (%)
Estudios Académicos (Técnicos) ..	21%	23%	46%
Estudios Académicos (Gestión) ..	74%	38%	21%
Estudios específicos para la función .....	5%		5%
Sin estudios académicos .....	0%		13%
Missing .....			15%
Sin formación específica .....		39%	

(7) En resumen, es posible que en la empresa familiar gallega, se detecte el mismo resultado en el estudio de L.E. Pérez García sobre la empresa familiar catalana, exista un requisito implícito previo al acceso a funciones directivas, consistente en completar un breve período de formación interna en tareas de bajo o medio nivel; lo cual provoca que se entienda como una entrada *desde la base* lo que en realidad es una entrada a nivel directivo.

sable. En nuestra encuesta se refleja que la mayoría de los dirigentes de empresa familiar gallega tienen estudios académicos, ya sean de gestión o técnicos, concretamente en el 95 por 100 de los casos. Destaca la preferencia por la realización de estudios de gestión (en el 74 por 100 de los casos).

Comparando esta proposición con la anterior se llega a la conclusión de que a pesar del proceso de profesionalización que está sufriendo la empresa familiar gallega, la incorporación a la misma, en la mayoría de los casos, se sigue produciendo *desde la base* y no en puestos directivos para los cuales, en teoría, los sucesores tendrían la formación necesaria. Consideramos que este hecho no debe ser tomado como positivo, puesto que, en la mayoría de los casos, podría reducir el grado de atracción inicial que el sucesor siente hacia la empresa. Los datos obtenidos por L.E. Pérez García sobre la empresa familiar catalana muestran un situación, en este aspecto, muy similar a la gallega.

Los resultados obtenidos por las tesis de A.M. Ussmane sobre las empresas familiares portuguesas y L.E. Pérez García para la empresa familiar catalana, muestran resultados que difieren: en Cataluña tienen un mayor peso los estudios técnicos (46 por 100) y en Portugal existe un porcentaje importante de máximos responsables (39 por 100) que no tiene una formación específica.

#### **8. Proposición 4: a partir del momento en el que el sucesor es nombrado futuro máximo responsable, el proceso de aprendizaje se realiza bajo la supervisión del predecesor**

Los datos obtenidos sobre la empresa familiar gallega, revela un proceso de

	Galicia (%)	Portugal (%)	Cataluña (%)
Supervisión de mi predecesor .....	70,6	44	43
Supervisión de un «mentor» familiar	0	17	3
Supervisión de un «mentor» no familiar .....	5,9	7	3
Dentro de un plan de sucesión definido .....	0		7
Sin supervisión explícita .....	17,6	32	26
Supervisión de mi predecesor + supervisión de un «mentor» familiar	5,9		
Missing .....			18

aprendizaje supervisado en la mayoría de los casos, en un 70 por 100, por el predecesor, tan sólo en dos casos interviene un «mentor» no familiar. Debemos destacar aquí la importancia que toda la bibliografía consultada concede al hecho de que en el proceso de formación participe una persona distinta del predecesor, ya sea a través de un «mentor» no familiar o de un asesor externo. De cualquier forma parece que esta recomendación no ha llegado a calar en el empresario familiar gallego, debido quizá al propio carácter de este empresario, reticente a incorporar gente de «fuera de la familia» a procesos que él considera eminentemente familiares. Parece que el hecho de que el predecesor actúe como mentor no incrementa, en la empresa familiar, las fricciones entre sucesor y sucedido, ambas partes aceptan esta situación como natural.

Los resultados obtenidos por las tesis doctorales de A.M. Ussmane para la empresa familiar portuguesa y de L.E. Pérez García para la empresa familiar catalana, muestran una tendencia mayoritaria hacia la supervisión por parte del predecesor, al igual que la poca relevancia de los mentores no familiares en este proceso.



COLABORACIONES

CUADRO 9  
 COMPARACIÓN DE RESULTADOS: GALICIA-CATALUÑA-PORTUGAL

	Galicia (%)	Portugal (%)	Cataluña (%)
La incorporación del sucesor a la EF ha tenido lugar por voluntad propia, a pesar de que se reconoce la existencia de presiones para seguir la tradición familiar. ....	Aceptada	Aceptada	Aceptada
La incorporación del sucesor a la EF se llevó a cabo en funciones directivas .....	Rechazada	Rechazada	Aceptada
El nivel de formación del MR corresponde al de una persona con estudios universitarios medios o superiores .....	Aceptada	Aceptada	Aceptada
A partir del momento en el que el sucesor es nombrado futuro MR, el proceso de aprendizaje se realiza bajo la supervisión del predecesor .....	Aceptada	Aceptada	Aceptada

## 9. Conclusiones: comparación de los resultados obtenidos por las investigaciones empíricas: Galicia, Cataluña (8) y Portugal (9)

Procederemos en este punto a analizar los resultados obtenidos por S. Barbeito Roibal sobre la empresa familiar gallega, los obtenidos por L.E. Pérez sobre la empresa familiar catalana y los obtenidos por A.M. Ussmane sobre la empresa familiar portuguesa, la comparación se realizará a nivel de proposiciones aceptadas o rechazadas en cada caso (10).

A pesar de que, efectivamente, se pueden destacar algunos aspectos propios, característicos de determinadas empresas familiares que reflejan la idiosincracia del país en el que se localizan; así en el estudio efectuado en este artículo y, a

modo de ejemplo, destacaríamos dos aspectos relevantes, en cuanto a las proposiciones contrastadas por los tres estudios: por un lado, y con respecto al proceso de sucesión; mientras que en Portugal la incorporación del sucesor de la empresa familiar se realiza en funciones directivas, en Galicia y Cataluña esta incorporación sigue teniendo lugar desde la base y, por otro lado, destacaríamos un dato característico con respecto a Portugal, el máximo responsable se ha incorporado a la empresa familiar en funciones directivas, pero sin experiencia previa. A pesar de ello resulta evidente que los resultados obtenidos en base a los estudios llevados a cabo por S. Barbeito Roibal, L. E. Pérez, sobre y A.M. Ussmane, y que se recogen en el Cuadro 9, muestran que el proceso de sucesión de las empresas familiares es un proceso universal, común a este tipo de organizaciones independientemente de su localización geográfica.



COLABORACIONES

(8) Nos basaremos en los resultados obtenidos en la tesis doctoral de L.E. Pérez sobre «La sucesión en la empresa familiar catalana»; 1.995.

(9) Nos basaremos en los resultados obtenidos en la tesis doctoral de Ana M<sup>a</sup> Ussmane sobre «A transferência de geração na direção das empresas familiares em Portugal»; 1.994.

Sólo compararemos aquellas hipótesis que sean iguales o que tengan un contenido similar en los tres casos, o en dos de los tres.

(10) El contenido de el Cuadro 9, refleja proposiciones contrastadas por las tesis doctorales a las que hace referencia este artículo, son tesis no publicadas íntegramente, a excepción de la de E. Pérez que está publicada en edición microfotográfica.

Para considerar aceptadas o rechazadas las proposiciones estos autores, en base a un análisis descriptivo, suponen que aquellas proposiciones que reflejen una mayor proporción de respuestas afirmativas, serán las que mejor reflejen la situación en la que se encuentran las empresas familiares estudiadas en cada caso.

## Bibliografía

1. ALEMANY ZARAGOZA, E. (1998): «Problemas específicos de los contratos de alta dirección en la empresa familiar»; *Alta Dirección*, 33; noviembre-diciembre, páginas 41-48.
2. BARBEITO ROIBAL, S. (2002): *Análisis Descriptivo Y Propuestas Sobre El Proceso De Sucesión En La Empresa Familiar Gallega*; tesis doctoral, A Coruña.
3. BEEHR, T. A.; DREXLER, J. A. JR. and FAULKNER, S. (1997): «Working in small family businesses: Empirical comparisons

- to non-family businesses», *Journal of Organizational Behavior*, volumen 18, páginas 297-312.
4. CABRERA SUÁREZ, K. (1998): *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*; Tesis doctoral; Las Palmas de Gran Canaria.
  5. CALDER, G. H. (1961): «The peculiar problems of a Family Business», *Business Horizons*, 4, páginas 93-102.
  6. CASADO, F. (1998): «El Euro y las empresas familiares: principales retos», *Economía Industrial*, número 322, páginas 49-54.
  7. CHURCHILL, N. C. y HATTEN, K. J. (1987): «Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses», *American Journal of small business*, número 12, páginas 56-66.
  8. D'ARQUER, J. (1.992): «PYME y Empresa Familiar», *Alta Dirección*, número 166, páginas 17-22.
  9. DAILY, C. M. y DOLLINGER, M. J. (1993): «Alternative Methodologies for identifying Family – versus – Nonfamily – Managed Businesses», *Journal of Small business Management*, abril, páginas 79-90.
  10. DAVIES, P. (1989): *La Empresa Familiar 3; Sucesión y planificación de la sucesión*, IESE.
  11. DAVIS, P. S. and HARVESTON, P. D. (1998): «The influence of family on the family Business Succession Process: A Multigenerational Perspective», *Entrepreneurship theory and practice*, Spring, páginas 31-53.
  12. DONCKELS, R. y FROHLICH, E. (1991): «Are family business really different? European Experiences from STRATOS», *Family Business Review*, 4; páginas 149-160.
  13. DYER, W. G. Jr. (1986): *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*, Jossey Bass, San Francisco.
  14. FAMA, E. F. and JENSEN, M. C. (1983): «Agency problems and residual claims», *Journal of law and economics*, número 26, páginas 327-349.
  15. GALLÉN ORTIZ, M. L. (1997): «La relación accionistas-directivos: Problemas de agencia y mecanismos de control», *Análisis Financiero*, 7; enero-abril, páginas 34-45.
  16. GALLO, M. A. (1.997): *La empresa familiar*; Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.
  17. GUTIÉRREZ URALDE, G. (1992): «Un socio financiero en el proceso de sucesión», *Estrategia financiera*, número 75, junio, páginas 11.
  18. IZQUIERDO LLANES, G. y PAMPILLÓN OLMEDO, R. (1998): «El funcionamiento de los Consejos de Administración y la creación de valor: El problema de la Agencia», *ICE. El gobierno de la empresa* número 769, marzo, páginas 57-65.
  19. JAFFE, DENNIS T.; LANE, Sam; DASHEW, Leslie and BORK, David (1997): «The CPA as Family Adviser»; *Journal of Accountancy*, volumen 183, número 5, páginas 42-52.
  20. JENSEN, M. C. and MECKLING, W. H. (1976): «Theory of the firm: Managerial behavior, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, número 3, páginas 305-360.
  21. LEVINSON, H. (1.971): «Conflicts that plague family businesses», *Havard Business Review*, 49, páginas 90-98.
  22. LÓPEZ FACAL, X. (1996): «Industria e industrialización», *Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia*, número 16, páginas 169-183.
  23. PALACÍN SÁNCHEZ, M. J. (1998): « El atrincheramiento de los directivos (I): Accionistas versus directivos», *Análisis Financiero*, 76; septiembre-diciembre, páginas 86-93.
  24. PÉREZ GARCÍA, L. E. (1.995): *La Sucesión en la Empresa Familiar Catalana*; Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, edición microfotográfica.
  25. PÉREZ SANTANA, M<sup>a</sup> P. y SANTOS ALVAREZ, M<sup>a</sup> V. (1.998): «Retribuir a los



COLABORACIONES

- altos directivos: ¿Pagos fijos o variables?», *Estudios Empresariales* número 98, págs 16-25.
26. PÉREZ SANTANA, M.<sup>a</sup> P.; FUENTE SABATE, J. M. y HERNANGOMEZ BARAHONA, J. (1.999): «Un modelo contractual para la retribución de los altos directivos?», *Dirección y Organización* número 21, enero, páginas 20-34.
  27. PITHOD, A. y DODERO, S. (1997): *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*; El Ateneo.
  28. ROLDAN SALGUERIO, J. L.; SANCHEZ-APELLANIZ, M. y VECINO GRAVEL, J. D. (1995): La planificación de a sucesión en las empresas familiares, *Dirección y Organización*, número 14, páginas 27-37.
  29. SHARMA, P.; CHRISMAN, J. and CHUA, J. (1.997): «Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges», *Family Business Review*, volumen 10, número 1, páginas 1-35.
  30. USSMANE, A. M. (1.994): *A transferência de geração na direcção das empresas familiares em Portugal*, Tesis doctoral, Universidade da Beira interior Covilha.
  31. WARD, J. L. (1.987): *Keeping the family business healthy: how to plan for continuing Growth. Probability and family leadership*, Jossey Bass, San Francisco.
  32. ZAUDTKE, D. y AMMERMAN, D. (1997): «Family Businesses: The Next Generation», *American Management Association*, February, páginas 54-57.



COLABORACIONES