



UNIVERSIDAD SAN PABLO-CEU

CERTIFICADO DE PRESENTACIÓN DE PONENCIA

El Comité Organizador de la XVI REUNIÓN ASEPELT- ESPAÑA certifica que:

D/D^a SUSANA BARBEITO ROIBAL

ha presentado el trabajo:

*CRITERIO DE ELECCIÓN DEL SUCESOR Y EL VÍNCULO EMOCIONAL EN LAS
EMPRESAS FAMILIARES GALLEGAS*

que ha sido aceptado como ponencia en la XVI Reunión ASEPELT-España, organizada por el Departamento de Economía General de la Universidad San Pablo-CEU durante los días 20 y 21 de junio de 2002.

PRESIDENTE DEL COMITÉ ORGANIZADOR

JUSTO SOTELO NAVALPOTRO

EL DECANO DE LA FACULTAD

JORGE UXÓ GONZÁLEZ

FACULTAD DE CC. ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



reunión de
ASEPELT

Madrid, 20 y 21 de junio de 2002
UNIVERSIDAD SAN PABLO-CEU

Organizan:
ASOCIACIÓN DE ECONOMÍA APLICADA. ASEPELT ESPAÑA
UNIVERSIDAD SAN PABLO-CEU
Departamento de Economía General
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



PONENCIA – COMUNICACIÓN**PÁGINA**

Autores

LA POLÍTICA DE INVERSIONES DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN MOBILIARIA	
López Martín, M ^ª del Carmen - mclopez@ETEA.com (Universidad de Córdoba)	60
Rodero Franganillo, Adolfo - arodero@ETEA.com (Universidad de Córdoba)	
LA UNIFICACIÓN DE LOS ÓRGANOS DE SUPERVISIÓN Y CONTROL DEL SISTEMA FINANCIERO MODERNO.	
Martínez Sánchez, Agustín - marsan@ceu.es (Universidad San Pablo CEU)	60

JUEVES, 20 DE JUNIO DE 2002**3ª SESIÓN – SALA 3**

PONENCIA: CRITERIO DE ELECCIÓN DEL SUCESOR Y EL VÍNCULO EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES GALLEGAS	61
Barbeito Roibal, Susana - Sban@cdf.udc.es (Universidad de La Coruña)	
EL MERCADO DE TRABAJO. ANÁLISIS DE LOS FACTORES ESPECÍFICOS DE LA TASA DE PARO EN EXTREMADURA.	62
Murillo Huertas, Ines P. (Universidad de Extremadura)	
García García, Agustín - agarcia@unex.es (Universidad de Extremadura)	
UNA VISION SOSTENIBLE DE LA RELACION ENTRE LOS RECURSOS NATURALES Y EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA COSTA NOROESTE DE LA PROVINCIA DE CÁDIZ.	62
Oviedo Pro, José Luis - jolu.oviedpro@alum.uca.es (Universidad de Cádiz)	
EFFECTOS DIRECTOS E INDUCIDOS DEL PLAN BADAJOZ SOBRE EL CRECIMIENTO DE LA PROVINCIA	63
Medina, Juan.-jgmedina@unex.es (Universidad de Extremadura)	



XVI REUNIÓN ASEPELT
Junio, 2002

ISBN: 84-481-3727-2 Depósito Legal: M-28299-2002

TÍTULO PONENCIA: CRITERIO DE ELECCIÓN DEL SUCESOR Y EL VÍNCULO EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES GALLEGAS

ÁREA TEMÁTICA: ECONOMÍA REGIONAL Y LOCAL

AUTORES: Josefina Martínez Barbeito. (Catedrático Universidad)

Barbeito Roibal, Susana. (Profesor Asociado Doctor)

Gerardo Domínguez Feijoo (Doctorando)

Escuela Politécnica Superior

Rua Mendizábal s/n. (Campus de Esteiro)

Ferrol

Sbar@cdf.udc.es

Universidad de La Coruña

PALABRAS CLAVE: Galicia, Empresa Familiar; Criterio de primogenitura, Vínculo emocional.

RESUMEN:

Se pretende, en este trabajo, basándonos en los datos obtenidos a partir de una encuesta sobre empresas familiares gallegas que facturaron en 1997 más de 1500 millones de pesetas, llevar a cabo una exposición de las características básicas de este tipo de empresas. Profundizaremos en el estudio de las empresas familiares gallegas hablando del criterio de primogenitura como criterio tradicional de sucesión y del vínculo emocional que se establece entre familia y empresa en este tipo de organizaciones. Por último, compararemos la situación y las características de la empresa familiar gallega con las de otros países de nuestro entorno.

**EL CRITERIO DE ELECCIÓN DEL SUCESOR Y EL VÍNCULO EMOCIONAL EN LAS
EMPRESAS FAMILIARES GALLEGAS**



**Josefina Martínez Barbeito
Susana Barbeito Roibal
Gerardo Domínguez Feijóo**

1.- IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LOS PRINCIPALES PAÍSES CON ECONOMÍAS DE MERCADO

Las empresas familiares son, en la actualidad, el corazón del sector empresarial español, puesto que se estima que generan entorno al 70% del PIB y el 80% del empleo privado, lo que significa que contratan a más de 8.000.000 de trabajadores. La Tabla 1 refleja la importancia de las empresas familiares, en los principales países con Economías de Mercado, a partir de diversos indicadores tales 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.

En la tabla 1 y en base a los indicadores expuestos, podríamos establecer dos grupos de países claramente diferenciados, por un lado estarían países como U.S.A., Italia o Suecia donde se estima que el porcentaje de empresas familiares sobre el total de empresas supera el 95% y, en el extremo opuesto, nos encontraríamos países como Francia, con un importante tejido de empresa pública y, donde se estima que el porcentaje de empresas familiares sobre el total de empresas no supera el 60,5%.

Tabla 1. Contribución de las Empresas Familiares a la generación de PIB y Empleo¹.

Países	%EF	%PIB ó %PNB	%Empleo
Estados Unidos	96%	40% PNB	42%
España	75%	70% PIB	80%
Italia	99%		
Portugal	70%		
Inglaterra²	75%		50%
Suiza	85-90%		
Francia	60,5%		
Alemania	80%	2/3 PNB	75%
Suecia	95%		

Fuente: Elaboración propia a partir de la revista “Dirección y Organización”, nº14; (1995).

2.- EL SECTOR EMPRESARIAL GALLEGO

Si hacemos referencia al sector empresarial gallego, la importancia de las Empresas Familiares es fundamental en el grupo de las PYMES, pero no debemos olvidar que en Galicia destacan, también, importantes grupos empresariales de capital autóctono, ya que como pone de manifiesto X. López Facal (1996), la imagen de Galicia como país carente de grandes grupos empresariales es, sin lugar a dudas, inadecuada. Tal vez sea más ajustada la imagen de una densa red de empresas de pequeña dimensión de la que emergen importantes nudos, poco conexos con la red, de gran dimensión. La Tabla 2

¹ En general, las Empresas Familiares Europeas, generan dos tercios del PNB de la Europa Occidental. Fuente: The Economist, 1994. Gran parte de la información contenida en la tabla 1 se obtuvo de la revista “Dirección y Organización”, nº14, Abril-Junio 1995, y de La Voz de Galicia 24/01/00, pág. 67.

² Leach y Leahy (1991) examinaron 325 empresas industriales muy grandes del 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.

muestra la importancia que en el grupo de las grandes empresas de capital autóctono tienen las empresas familiares gallegas.

Tabla 2. La gran empresa industrial en Galicia

Tipo	Grupo	Facturación estimada³	Plantilla
Autóctona	GRUPO ZARA-INDITEX	338.607	13.984
	GRUPO GADISA	94.956	3.997
	GRUPO COREN	85.412	2.454
	GRUPO PESCANOVA	76.117	3.084
	GRUPO FINSA	68.928	1.890
	GRUPO CALVO	35.000	940
	GRUPO COPO	23.003	1.129
	MEGASA	20.471	268

Fuente: Elaboración propia a partir de: *López Facal, X.; (1996); "Industria e industrialización"; Economía de las comunidades autónomas. Galicia; Fundación Caixa Galicia; pp.169-183.* Datos actualizados a partir de Economía y Finanzas 15/12/00.

Esta tabla incide también, en otra característica definitoria del sector empresarial en Galicia, su concentración en la zona litoral de las provincias atlánticas, apareciendo el Grupo Coren como una isla en medio de ese gran desierto industrial que es la Galicia interior. Así, en 1995, las provincias Atlánticas representaban conjuntamente el 70% del empleo total de Galicia; el 80.5% del empleo del sector industrial gallego; el 86.5% de las exportaciones y el 93.6% de las importaciones (Velo Cermeño, F. y Roca Cendán, M.; 1996).

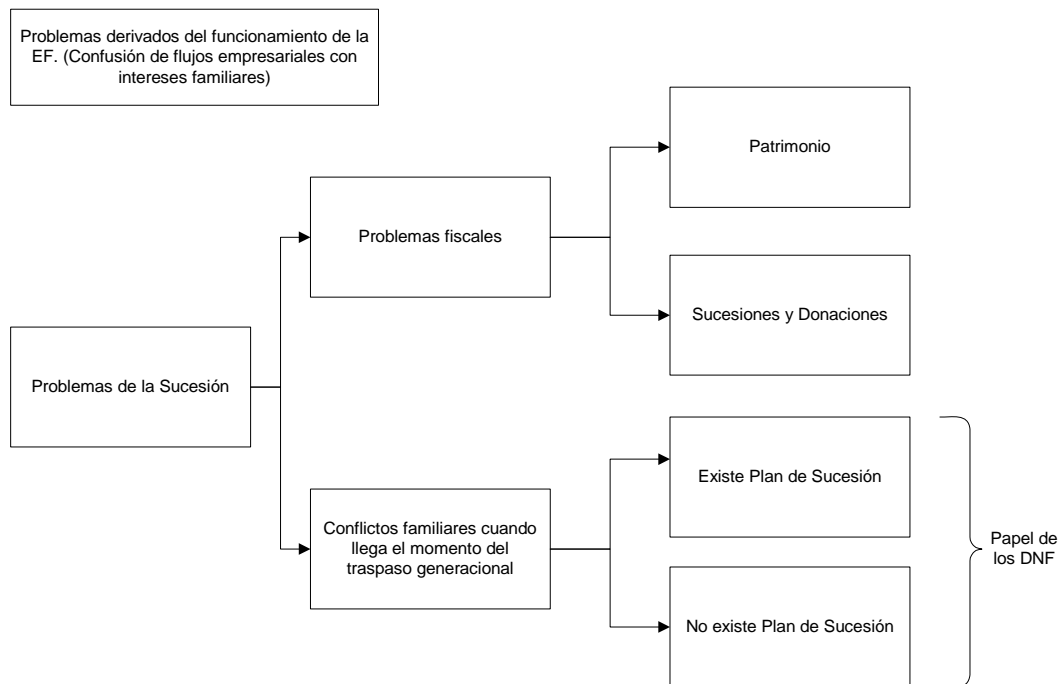
3.-PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Cuando se enfoca cualquier problemática relacionada con la empresa familiar, 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

³ Datos en millones de pesetas.

suele ser causa de extinción de la Empresa. 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.

Tabla 3. Principales problemas que presentan las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 3 detalla los principales problemas a los que se enfrentan las empresas familiares y que se pueden dividir en dos grandes grupos:

1. Problemas derivados del funcionamiento de la empresa familiar: Debidos fundamentalmente a la confusión de los flujos empresariales con los intereses familiares.
2. Problemas de la sucesión, que a su vez se pueden subdividir en dos,
 - a. Problemas fiscales que se derivaban del pago del impuesto sobre patrimonio y del impuesto sobre sucesiones y donaciones, a los que

tenían que hacer frente las empresas familiares cuando llegaba el momento del traspaso generacional.

Estos impuestos dificultaban el proceso de sucesión en las empresas por dos motivos: a) porque eran más gravosos para las empresas españolas que para el resto de empresas de países de nuestro entorno, es decir, las empresas españolas competían en inferioridad de condiciones. b) en el caso específico de las empresas familiares, porque éstas acuden en mayor medida a la autofinanciación como forma de financiación de su crecimiento, sabemos que la autofinanciación provoca faltas cíclicas de liquidez que cuando coincidían con la necesidad de hacer frente al pago de estos impuestos, podrían en el peor de los casos, conducir a la venta y, por tanto, a la desaparición de la empresa familiar.

En la actualidad, su impacto se ha reducido en gran medida debido a las modificaciones fiscales de 1994 que exime del pago del impuesto sobre patrimonio a los activos empresariales, y a la de 1996 que establece una bonificación del 95% aplicable, inicialmente, al impuesto sobre sucesiones y que, posteriormente, se amplía al impuesto sobre donaciones.

- b. Conflictos familiares cuando llega el momento del traspaso generacional, debidos fundamentalmente a que el predecesor no estableció un plan de sucesión con la suficiente antelación. En estos casos el papel desarrollado por los Directivos no Familiares es fundamental.

4.- METODOLOGÍA, CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA Y MARCO TEÓRICO.

En este estudio pretendemos, centrándonos en este segundo grupo de problemas, definir algunas de las características más representativas de las empresas familiares. Concretamente, nos vamos a centrar en el *criterio de primogenitura*, como criterio tradicional de acceso al puesto de máximo responsable en una empresa familiar; y también, estudiaremos las relaciones que se establecen entre los dos subsistemas, el subsistema familia y el subsistema empresa, centrándonos en la existencia de un *vínculo emocional* entre ambos.

El punto de partida de este trabajo se centra en una muestra de empresas familiares gallegas obtenida a partir de la base de datos ARDAN, a la cual hemos aplicado las siguientes restricciones:

- Una restricción de carácter geográfico, su ámbito se reducirá a Galicia.
- Una restricción por volumen de facturación: Ceñiremos el estudio a aquellas empresas que facturaron en 1.997 más de 1500 millones de pesetas.
- Una restricción en cuanto a generación incorporada a la empresa familiar, buscamos empresas que han incorporado ya a la segunda generación, dejando fuera de la muestra las que podríamos denominar empresas unipersonales, que no son objetivo de nuestro estudio.
- Limitación de recursos que nos ha impedido trabajar con la totalidad de empresas familiares gallegas, que serían muchas y de pequeño tamaño (minifundismo, es la característica que mejor define al tejido empresarial gallego)

El número inicial de empresas proporcionado por ARDAN es de cuatrocientas noventa (empresas gallegas que facturan más de 1.500 millones de pesetas en 1.997). Aplicando las restricciones especificadas anteriormente este número se reduce a 129 empresas familiares.

Por tanto, la muestra para la realización de este estudio estará formada por 129 empresas familiares que tendrán, una mayor probabilidad de haber pasado un proceso de sucesión, bien porque el año de su fundación es antiguo, o bien porque en su consejo de administración aparecen distintas generaciones incorporadas.

En cuanto a la estructura metodológica de este trabajo se establecen como condicionantes derivados de la propia definición del concepto de sucesión:

- Considerar la sucesión como un proceso en el cual sucesor y sucedido desarrollarán distintos papeles o roles hasta que tenga lugar la total transmisión de la empresa a manos del sucesor., y no como un simple traspaso de batuta; como se establece en trabajos relevantes sobre este tema.

- Llevar a cabo un análisis con varias variables como consecuencia del planteamiento de la definición de empresa familiar a tres niveles: dirección, propiedad y control.

Por último, si hacemos referencia al marco teórico en el que se sustenta este trabajo, deberíamos recordar en primer lugar el objetivo a conseguir: centrándonos en los grupos de empresas familiares gallegas que han respondido a nuestra encuesta, intentaremos desgranar algunas de las características determinantes de su proceso de sucesión; en segundo lugar deberíamos establecer un marco teórico con base en la *Teoría de Recursos y Capacidades de la Empresa*, que nos permita alcanzar este objetivo. Esta teoría se fundamenta en el hecho de que las empresas exitosas lo son porque saben identificar y explotar sus recursos y capacidades a través de sus estrategias (Cabrera et al., 1996). La utilización, por tanto, de la totalidad de los recursos y capacidades a disposición de una empresa familiar constituye un rasgo definitorio de las empresas familiares exitosas.

5.- EL CRITERIO DE PRIMOGENITURA

En primer lugar debiéramos destacar que, toda la bibliografía se centra históricamente en el criterio de primogenitura como forma de acceso a la dirección de una empresa familiar; este criterio basa la sucesión, en este tipo de empresas, en el acceso al puesto de máximo responsable del primer hijo varón. K. Cabrera (1998) refiriéndose a este criterio comenta que: *históricamente, fuertes tradiciones han apoyado la primogenitura en las empresas de propiedad familiar, es decir, los varones primogénitos tienen preferencia en materia de herencia. Se trata muchas veces de una asunción automática que evita a los padres la desagradable situación de comparar y elegir entre los hijos.* Numerosos autores (Dumas, 1989 y 1992; Dumas et al., 1995; Friskoff and Brown, 1993; Cabrera, 1998) han criticado este criterio, tendiendo la mayoría, al establecimiento de un criterio basado en la capacidad del candidato, en el que primen las necesidades de la empresa sobre las de los sucesores. Estos mismos autores apoyan la necesidad de un criterio que utilice la totalidad de los recursos a disposición de las empresas familiares, la elección del sucesor basada en el criterio de primogenitura

infrautiliza un recurso clave en la empresa familiar, las capacidades y habilidades de las hijas del fundador.

Centrándonos en estos grupos de empresas familiares gallegas vamos a estudiar cuál es la valoración que, en la actualidad, le conceden los empresarios familiares gallegos al criterio de primogenitura. Posteriormente contrastaremos estas opiniones con la realidad de los procesos de sucesión de las empresas familiares gallegas. Para ello, a través de una encuesta, les hemos pedido a los actuales máximos responsables de las empresas familiares gallegas que respondan a las siguientes cuestiones:

La primera cuestión a valorar serían los distintos criterios de elección del sucesor, de forma que un 1 sería un criterio considerado sin importancia y un 7 un criterio considerado esencial, los resultados obtenidos se reflejan en la tabla 4.

Tabla 4. Valoración de los criterios de sucesión

	Valoración							Totales	Promedio
	7	6	5	4	3	2	1		
Existencia de vínculos familiares	0	2	3	3	1	5	7	21	2.8
Preferible sea primogénito	0	0	0	0	0	1	14	15	1.06
El más capacitado para ello	12	7	0	0	0	0	1	20	6.35
Estilo dirección complementaria al suyo	2	2	5	1	1	1	2	14	4.43

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta sobre Empresa Familiar Gallega.

En esta tabla podemos observar como, actualmente, el criterio de primogenitura es el menos valorado por los empresarios familiares gallegos, con una valoración de un 1,06 sobre 7 y el más valorado el criterio de capacidad con un 6,35 sobre 7. A la vista de estos datos podríamos afirmar que el criterio de primogenitura pierde fuerza ante el criterio de capacidad, que es el criterio mejor valorado. Pero hemos de reconocer que estos resultados pueden no ser más que un tratado de buenas intenciones, necesitamos

contrastar esta respuesta, que parece incidir en una clara profesionalización del proceso de sucesión, con la realidad del traspaso generacional de las empresas familiares gallegas. El criterio de primogenitura, como ya hemos destacado, tiene dos componentes fundamentales, por un lado es el primogénito pero, por otro es necesario además que éste sea un varón. Para confirmar si este cambio de tendencia realmente está teniendo lugar vamos a observar si alguno de los rasgos que caracterizan al criterio de capacidad se detectan ya en las empresas familiares gallegas. Preguntaremos por: el porcentaje de mujeres que, en nuestra muestra, ostentan la dirección de una empresa familiar (gráfico 1), puesto que consideramos que la utilización de la totalidad de los recursos que implica el criterio de capacidad debería favorecer la incorporación de mujeres a los puestos de Máximo Responsable y, por otro lado, vamos a determinar el grado de parentesco del actual Máximo Responsable con respecto a su predecesor (gráfico 2); buscamos determinar si la dirección se sigue transmitiendo en línea directa de padres a hijos, puesto que se admite como cierto que la propiedad es hereditaria pero la capacidad para dirigir no. Con ello, pretendemos contrastar si estos dos componentes siguen vigentes en los actuales procesos de sucesión de las empresas familiares gallegas o, por el contrario, como parece indicar la valoración efectuada por los actuales máximos responsables, si está teniendo lugar un cambio de tendencia.

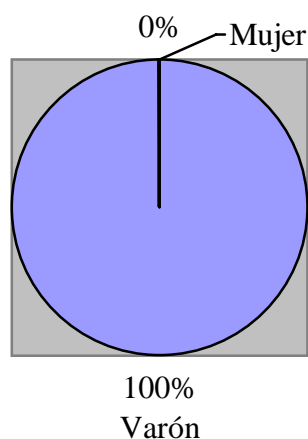


Gráfico 1. Distribución por sexo del actual Máximo Responsable de la Empresa Familiar Gallega

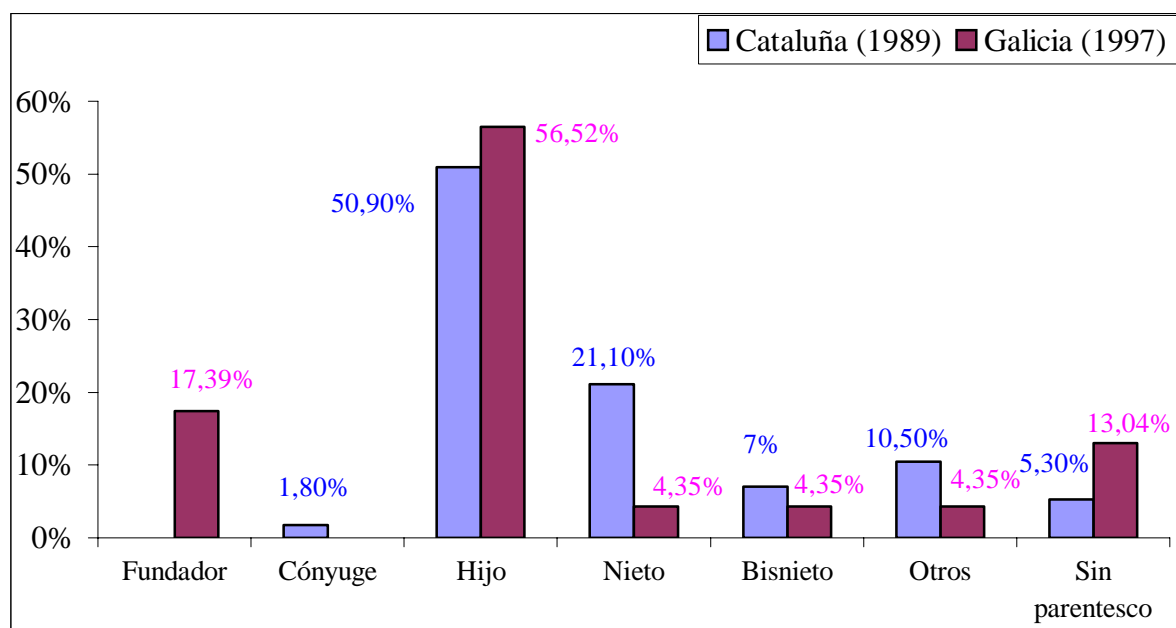


Gráfico 2. Grado de parentesco del actual Máximo Responsable con el fundador.

Si estudiamos la información contenida en los gráficos 1 y 2, podemos obtener conclusiones sobre cómo se ha llevado a cabo el proceso de transición de la primera a la segunda generación en las empresas que han respondido a la encuesta, detectando si realmente está teniendo lugar ese cambio de tendencia desde el criterio de primogenitura hacia un criterio basado en la capacidad del sucesor. Con respecto al grado de parentesco, la propiedad y dirección de las empresas familiares gallegas, a la vista del Gráfico 2, se siguen transmitiendo en línea directa de padres a hijos. En este aspecto no se han producido cambios; por otro lado, las mujeres siguen, mayoritariamente, sin incorporarse a la dirección de las empresas familiares gallegas (gráfico 1). Por tanto, parece que gran parte del criterio de primogenitura sigue vivo en el proceso de sucesión de la empresa familiar gallega, el principal cambio, se centra en que, posiblemente, no sea el primer hijo el que accede al puesto de máximo responsable, sino el hijo varón más capacitado.

6.-EL VÍNCULO EMOCIONAL.

El éxito empresarial japonés de los últimos tiempos, ha conducido a la búsqueda de factores que puedan explicar este fenómeno, a partir de aquí adquieren relevancia una serie de conceptos clave en las empresas familiares, compromiso, valores, cultura, confianza..., que, para muchos autores, son la base de una importante ventaja competitiva sostenible en este tipo de organizaciones.

A través de la *Teoría de Recursos y Capacidades de la empresa*, podríamos destacar otra característica definitoria de la empresa familiar. Estas empresas poseen normalmente más activos que los que se reflejan en sus balances. Cabrera et al. (1996) confirma que la información y las relaciones estables con los clientes y proveedores, así como la confianza entre empleados y dirección es, la base fundamental de la ventaja competitiva sostenible de este tipo de empresas. Estos activos tienen, por tanto, un valor estratégico fundamental para la empresa familiar. Existe consenso en que la característica principal que define a las empresas familiares es el *clima* que genera un *sentido de pertenencia a* y, un fin o propósito común para todos los empleados. A pesar de ser intangible, esta característica puede proporcionar la base de una importante ventaja competitiva para este tipo de empresas (Leach, 1991).

Estos Activos Intangibles forman parte del *vínculo emocional* que se establece entre familia (es importante destacar que entre el predecesor y el sucesor debe existir una relación que va más allá de lo exclusivamente profesional y que incluye elementos personales y familiares) y empresa y que se transmite de generación en generación. En la mayoría de las empresas familiares, constituye la base de su ventaja competitiva porque no sólo se transmite a la familia sino también a otras personas que trabajando en la empresa familiar no forman parte del grupo familiar, constituyendo la “cultura empresarial” caracterizadora de cada grupo familiar en particular. Este *vínculo emocional* consiste en una forma particular de hacer las cosas, una forma especial de establecer relaciones con clientes y proveedores, que es vista como positiva por los integrantes del mercado. (Leach, 1991; Cabrera y De Saá, 1996). Grant (1992) afirma que la empresa familiar se caracteriza por un elevado grado de compromiso y

dedicación hacia la organización tanto por parte de la familia como por parte del resto de trabajadores totalmente integrados en la “cultura empresarial”.

Trasladando este estudio a las empresas familiares gallegas, vamos a comprobar la existencia de ese *vínculo emocional* y a quien afecta. Para ello, a través de una encuesta, les hemos pedido a los actuales máximos responsables de las empresas familiares gallegas que respondan a las siguientes cuestiones: a) ¿Existe algún tipo de vínculo emocional con la empresa familiar?; b) ¿Considera que ese vínculo emocional es compartido?; c) ¿Considera que este vínculo es difícil de transmitir a las nuevas generaciones?; d) ¿Es posible transmitir este vínculo a personas que no pertenezcan a la familia?. Los resultados se ven reflejados en el Gráfico 3.

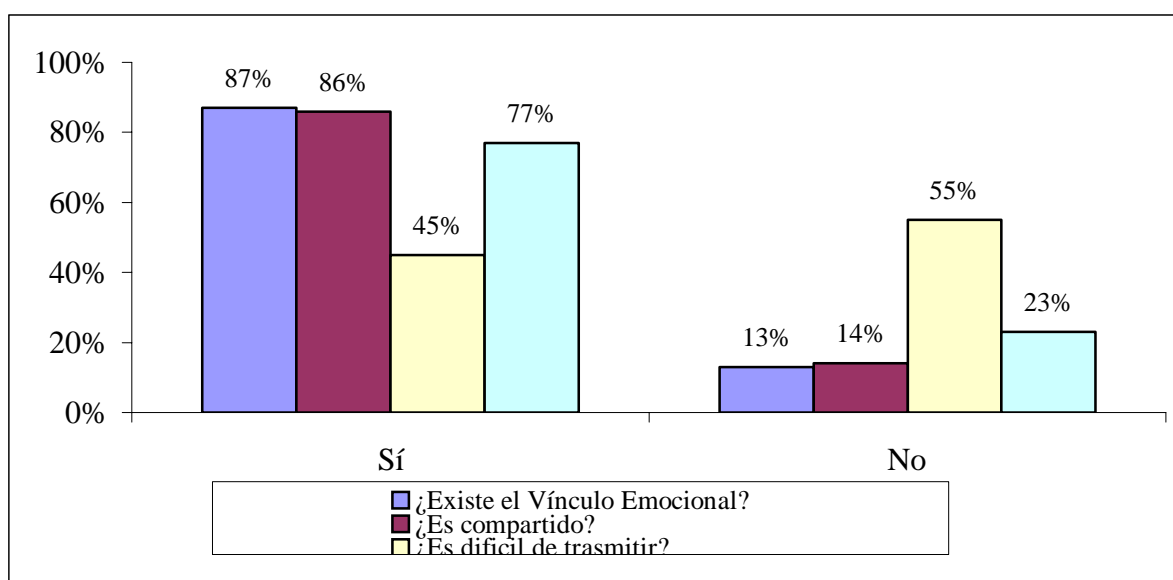


Gráfico 3. El Vínculo Emocional Familia-Empresa en las Empresas Familiares Gallegas. (%)

El gráfico anterior confirma la existencia de ese vínculo emocional en las empresas familiares gallegas, su transmisión a los miembros del grupo familiar y a otras personas, que trabajando en la empresa, no formen parte de la familia. De forma tal que las empresas familiares gallegas tienen esa característica que les puede proporcionar la base de una importante ventaja competitiva y que las hace más rentables (tanto en

términos de rentabilidad económica como de rentabilidad financiera) en relación a las empresas no familiares gallegas.

Un estudio, en profundidad, de las rentabilidades de las empresas familiares gallegas versus empresas no familiares gallegas, daría lugar a otra ponencia y queda, por tanto, fuera de los objetivos de este trabajo; para contrastar nuestra afirmación se introduce en la Tabla 5. un estudio comparativo de rentabilidades entre estos dos tipos de empresas.

Tabla 5. Rentabilidades Económica y Financiera

	Galicia (P.50)	EFG (P. 50)	ENFG (P. 50)
Rentabilidad Económica 1997	6.77%	7.64%	5.33%
Rentabilidad Financiera 1997	11.06%	13.17%	9.26%

Fuente: Datos para Galicia obtenidos a partir de ARDAN y para las EF y las ENF elaboración propia a partir de ARDAN.

Por último vamos a comparar los resultados obtenidos en Galicia, a través de nuestra muestra de empresas familiares gallegas, con otros estudios de similares características llevados a cabo en Cataluña y Portugal en los que se tratan estos temas (Tabla 6).

Tabla 6. Comparación Galicia - Portugal – Cataluña.

Proposición	Galicia	Portugal	Cataluña
El criterio seguido para la elección del sucesor se sigue basando en la primogenitura	Rechazada	Rechazada	Rechazada
El criterio de primogenitura pierde fuerza ante el criterio de capacidad	Aceptada		Aceptada
Se acepta la existencia de un <i>vínculo emocional</i> que se transmite de generación en generación	Aceptada	Aceptada	Aceptada
Este <i>vínculo emocional</i> es conocido y aceptado por aquellas personas que formando parte de la empresa, no pertenecen a la familia.	Aceptada		Aceptada

Fuente: Elaboración propia a partir de las tesis doctorales de A. M. Ussmane y L. E. Pérez.

La comparación que se refleja en la tabla 6, define unas empresas familiares con unas características muy similares en los tres casos estudiados, en concreto la similitud, con respecto a la aplicación del criterio de primogenitura y la existencia de un vínculo emocional, parece muy elevada entre la empresa familiar gallega y la catalana, quizá la mayor diferencia venga determinada por un mayor grado de profesionalización en ésta última.

7.-CONCLUSIONES

- La esencia del criterio de primogenitura como forma de acceso al puesto de Máximo Responsable de una empresa familiar sigue viva en la Empresa Familiar Gallega.
- La profesionalización de este criterio ha consistido en el acceso al puesto de Máximo Responsable del hijo varón más capacitado.
- Es necesario un criterio que utilice la totalidad de los recursos a disposición de la empresa familiar; el criterio actual continúa infrautilizando un recurso clave en la empresa familiar, las capacidades y habilidades de las hijas del fundador.
- La clave de la ventaja competitiva de las empresas familiares gallegas se basa en la existencia de un *vínculo emocional* que engloba toda una serie de recursos intangibles, que son vistos como algo positivo por los integrantes del mercado.

8.- BIBLIOGRAFÍA.

- 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, vol. 18; pp. 297-312.
- 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.
- CABRERA, M. K. Y DE SAÁ PÉREZ, P.; (1.996); “ La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades”; La empresa en una economía globalizada: retos y cambios; pp. 359-370.
- CALDER, G. H.; (1961); “The peculiar problems of a Family Business”; Business Horizons, 4; pp. 93-102.
- CHURCHILL, N. C. AND HATTEN, K. J.; (1987); “Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses”; American Journal of small business, nº12; pp.56-66.
- D'ARQUER, J.; (1.992); “PYME y Empresa Familiar”; Alta Dirección, nº166; págs. 17-22.
- DAILY, C. M. AND DOLLINGER, M. J .; (1993); “Alternative Methodologies for identifying Family versus Nonfamily Managed Businesses”; Journal of Small business Management, April; pp. 79-90.
- DAVIES, P.; (1.989); “Sucesión y planificación de la sucesión”; La Empresa Familiar 3;. IESE.
- 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; pp. 31-53.
- DONCKELS, R. Y FROHLICH, E.; (1.991); “Are family business really different? European Experiences from STRATOS”; Family Business Review, 4; pp. 149-160.
- DUMAS, C.; (1992); “Integrating the Daughter into Family Business Management”; Entrepreneurship: Theory and Practice, 16; pp. 41-55.
- DUMAS, C., DUPUIS, J. P., RICHER, F. AND ST-CYR, L.; (1995); “Factors that influence the next generation’s decision to take over the family firm”; Family Business Review, vol. 8, nº2; pp. 99-120.

- FERNÁNDEZ, Z.; (1993); “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”; Papeles de Economía Española nº 56; pp. 178-193.
- FRISHKOFF, P. A. AND BROWN, B. M.; (1993); “Women on the move in Family Business”; Business Horizons, 36; pp. 66-70.
- FRISHKOFF, P. A.; (1994); “Succession need not tear a family apart”; Best's Review; Dec; págs. 70-73.
- GALLO, M. A.; (1997); “La empresa familiar”; Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.
- GUTIERREZ URALDE, G.; (1992); “Un socio financiero en el proceso de sucesión”; Estrategia financiera, nº 75; Junio; págs. 11.
- LEACH, P.; (1991); “La empresa familiar”; Ediciones GRANICA S.A.
- LEVINSON, H.; (1971); “Conflicts that plague family businesses”; Havard Business Review, 49; pp. 90-98.
- LÓPEZ FACAL, X.; (1996); “Industria e industrialización”; Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia, nº 16, págs. 169-183.
- PÉREZ GARCÍA, L. E.; (1995); “La Sucesión en la Empresa Familiar Catalana”; Tesis Doctoral; Universidad Autónoma de Barcelona; Edición microfotográfica.
- PITHOD, A. Y DODERO, S.; (1997); “La empresa familiar y sus ventajas competitivas”; El Ateneo.
- ROLDÁN SALGUEIRO, J. L.; SÁNCHEZ-APELLANIZ, M. Y VECINO GRAVEL, J. D.; (1995); “La planificación de la sucesión en las empresas familiares”; Dirección y Organización, nº14; pp. 27-37.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. AND CHUA, J.; (1997); “Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges”; Family Business Review, vol. 10, nº 1; pp. 1-35.
- USSMANE, A. M.; (1994); “A transferência de geração na direcção das empresas familiares em Portugal”; Tesis Doctoral; Universidade da Beira Interior, Covilha.
- VELOSO CERMEÑO, F. Y ROCA CENDÁN, M.; (1996); “Aproximación a la estructura y dinámica empresarial de Galicia”; Galicia en clave económica, nº2; pp. 137-160.
- WARD, J. L.; (1987); “Keeping the family business healthy: how to plan for continuing Growth. Probability and family leadership”; Jossey Bass; San Francisco.
- ZAUDTKE, D. Y AMMERMAN, D.; (1997); “Family Businesses: The Next Generation”; American Management Association; February; págs. 54-57.