

## Volumen 5 Número 10: Planning for the succession process among Galician family businesses

---

Susana Barbeito Roibal  
Universidade da Coruña

Gerardo Domínguez Feijóo  
Universidade da Coruña

Manuel Martínez Carballo  
Universidade da Coruña

Eduardo Guillén Solórzano  
Universidade da Coruña

*Reference: Received 15th March 2006; Published 04th September 2006.  
ISSN 1579-1475*

Este Working Paper se encuentra recogido en DOAJ - Directory of Open Access Journals <http://www.doaj.org/>

### Abstract

A research project on Galician family owned businesses, financed by the University of A Coruña from 2004 to 2005, analyzed results from 57 of these companies that earned a profit of more than 5 million euro in 2003. One of the aspects examined in this project, which is the aim of this article, shows the importance that Galician family business owners pay to the planning for the succession process. Literature on family owned businesses emphasizes the importance of planning in successful occurrences. The obtained results increasingly show changes in the significance that the Galician family business owners give to our focus of study, almost reaching the level of importance that literature has given to the succession process in the last decade.

### Resumen

Un proyecto de investigación sobre la empresa familiar en Galicia, financiado por la Universidade da Coruña durante los años 2004 y 2005, ha permitido analizar los resultados procedentes de 57 empresas familiares gallegas que facturaron en el año 2003 más de 5 millones de euros. Uno de los aspectos examinados en dicho proyecto, y que constituye el objeto de estudio del presente artículo, subraya la importancia concedida a la planificación del proceso de sucesión por parte de los propietarios de las empresas familiares gallegas. La literatura existente sobre la empresa familiar hace hincapié en la relevancia e influencia de este aspecto que lleva al éxito de dichos procesos. Los resultados obtenidos muestran cada vez más cambios en la importancia que los dueños de las empresas familiares gallegas conceden a nuestro objeto de estudio, aproximándose al nivel de relevancia que la literatura ha venido señalando en la última década.

### 1.-Introducción

El tópico de la sucesión ha dominado los estudios científicos en el campo de la empresa familiar en los últimos años. Sorprendentemente, el análisis sobre cuál es la importancia que los empresarios familiares conceden a la planificación del proceso de sucesión, ocupa un lugar secundario, limitándose la mayoría de la bibliografía a análisis jurídicos, aplicación de las distintas teorías de la empresa a la explicación de la problemática de las empresas familiares y artículos de divulgación. Y todo esto ocurre mientras la realidad muestra que, a pesar de los cambios en la legislación de los distintos países <sup>1</sup>, de las ayudas que financian parte del coste de estos protocolos en distintas comunidades autónomas españolas <sup>2</sup>,... los empresarios familiares siguen siendo reacios a planificar sus procesos de sucesión.

A continuación se llevará a cabo una breve revisión bibliográfica, en la literatura consultada, sobre la planificación del proceso de sucesión en las empresas familiares, también se hará mención a la metodología utilizada en este trabajo. Posteriormente se expondrán los resultados obtenidos en este estudio sobre la importancia que los empresarios familiares gallegos conceden a la planificación del proceso de sucesión en sus empresas; para concluir, con un resumen de los aspectos más relevantes que sobre el tema objeto de estudio se han desarrollado en este artículo.

## 2.- Revisión bibliográfica

En las últimas décadas se han diagnosticado muchos problemas que afectan a la empresa familiar pero, sin duda cuando se habla de empresa familiar, el mayor reto es el de su supervivencia, garantizar la continuidad y sucesión de las empresas familiares debe ser el objetivo de todos los que nos dedicamos, desde distintos ámbitos al estudio o asesoramiento de este tipo de organizaciones. Uno de los grandes instrumentos que puede ayudar a alcanzar este objetivo es la planificación del proceso de sucesión.

A lo largo de este artículo se tratarán distintos aspectos referentes a la importancia de la planificación del proceso de sucesión en las empresas familiares gallegas, así estos aspectos se recogen en tres grandes núcleos temáticos: i) influencia de características generales del máximo responsable en la planificación del proceso de sucesión, ii) normas que regulan las relaciones familia empresa, y, iii) desarrollo de protocolos familiares. Un breve repaso a la literatura sobre empresa familiar muestra la importancia de los mismos.

**i) Influencia de características generales del máximo responsable en la planificación del proceso de sucesión.** A lo largo de este punto se tratarán distintos aspectos referentes a la relación existente entre las características de los sucesores en las empresas familiares gallegas recogidas en tres grandes bloques: (i) La competencia; (ii) Las relaciones familiares o; (iii) La posición en la familia. Un breve repaso a la literatura sobre empresa familiar, muestra la importancia de algunas de las características enumeradas con anterioridad.

La literatura hace referencia a aspectos como: el nivel de formación o la experiencia profesional, tanto en el propio negocio familiar como la experiencia externa. Parece evidente que el nivel de formación del sucesor o su experiencia laboral, serán indicativos a priori, de su nivel de conocimientos, de su capacidad para enfrentarse a los problemas y de resolverlos con acierto, o incluso de su receptividad al I+D+i. Muchos autores han hecho referencia a estos aspectos, Lansberg y Astrachan (1994); Barnes (1998) o Cabrera (1998). Otro aspecto relevante sería el criterio utilizado para elegir sucesor, así el criterio de primogenitura, es el que históricamente ha tenido una mayor aceptación a la hora de transferir el poder en las empresas familiares, en él prima claramente el componente emocional sobre el componente racional, puesto que basa la sucesión en la empresa familiar, en el acceso al puesto de máximo responsable del primer hijo varón, Sharma et al. (1997).

Es fácilmente constatable que fuertes tradiciones han apoyado la primogenitura en las empresas de propiedad familiar, es decir, los varones primogénitos tienen preferencia en materia de herencia. Cabrera; (1998), sugiere que una de las razones por las cuales existe esta reticencia al cambio de criterio es debida a que se trata, muchas veces, de una asunción automática que evita a los padres la desagradable situación de comparar y elegir entre los hijos.

**ii) Normas que regulan las relaciones familia empresa.** Con respecto a las relaciones familiares, la literatura destaca la importancia de las buenas relaciones del sucesor tanto con el actual máximo responsable, como con el resto de miembros de la familia. Parece evidente que la buena relación sucesor-actual máximo responsable puede ser la llave de un proceso sucesorio exitoso, Barnes y Hershon (1976), Handler, (1992). En base a ello cabría preguntarse si existen normas que regulen aspectos como: la política de distribución de dividendos, el mantenimiento del buen clima familiar, la existencia de un consejo de familia,.... y si los empresarios familiares gallegos han recogido estas normas en un documento aceptado por el conjunto familiar.

**iii) Desarrollo de protocolos familiares.** Un Protocolo Familiar es el exponente máximo de un proceso de sucesión bien planificado. El contenido del protocolo familiar consiste en un conjunto de metas para la familia y la empresa, y en las reglas de actuación a seguir en las relaciones entre las personas de los citados sistemas. La esencia del protocolo familiar es un acuerdo veraz sobre dichas metas y reglas unido al compromiso de empeñarse en su cumplimiento. Es una declaración de intenciones consensuada por todos los miembros de las generaciones de la familia. Para Ward (1993) un protocolo familiar, desde el punto de vista de la empresa, debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica, coincidiendo con numerosos autores, Sharma et al. (1997); Drozdow and Carrol (1997); Fernández (1993); Vilanova et al. (1999); Cabrera (1998); y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia.

Desde el punto de vista de la familia, debería ayudar a promover la unidad y armonía de sus miembros, a profesionalizarles como propietarios de una empresa, y a conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar. Es, por tanto, una herramienta dinámica que se revisa periódicamente y que consta de dos partes: los principios o reglas del juego y

las decisiones operativas. El objetivo básico del protocolo familiar es el mantenimiento de la empresa familiar; pretende por tanto: 1.- Defender e incrementar el patrimonio de la familia, evitando la dispersión del capital, 2.- Proteger la estrategia de las empresas del grupo familiar de la intromisión abusiva de la familia en la gestión, ello implica limitar el acceso a la empresa de los miembros de la familia y su número dentro del consejo de administración y, 3.- Evitar o ayudar a superar las crisis estructurales típicas de las empresas familiares.

Por último, y en relación con la existencia de protocolos familiares cabría preguntarse si los empresarios familiares gallegos han desarrollado un protocolo familiar y, en caso afirmativo, si han necesitado ayuda para llevar a cabo este proceso y, si no lo han desarrollado cuál ha sido la causa.

### 3.-Metodología.

En este artículo se pretende llevar a cabo un análisis sobre la importancia que los empresarios familiares gallegos conceden a la planificación del proceso de sucesión.

Parece prudente comenzar este punto destacando la no existencia de unanimidad sobre una definición de empresa familiar, pero no por ello es menos cierto que, un trabajo de estas características que clasifica las empresas en familiares y no familiares, necesita definir lo que va a considerar como objeto de estudio, y así facilitar la comprensión y posterior comparación de los resultados obtenidos, por lo que se ha considerado que una empresa familiar es *"aquella en la que la propiedad y el control están en manos de una familia"*.

Metodológicamente, el punto de partida de este trabajo se centra, dada la inexistencia de estadísticas nacionales sobre empresa familiar quizás debido, como sugieren Chrisman et al. (1998), a la no existencia de una definición sobre empresa familiar aceptada mayoritariamente, en una muestra de empresas familiares gallegas obtenida a partir de la base de datos ARDÁN a la cual se le han aplicado unas restricciones iniciales: 1.- Restricción de carácter geográfico, donde su ámbito se redujo a Galicia y, 2.- Restricción por volumen de facturación, ciñéndonos a aquellas empresas que facturaron en el año 2003 más de 5 millones de euros.

En un primer momento, esta población se sometió a un proceso de clasificación separando los distintos grupos empresariales gallegos en familiares y no familiares. Para ello, se utilizaron distintos indicadores de su carácter de empresa familiar como, el año de fundación de la empresa, apellidos concordantes en sus consejos de administración o el conocimiento personal de su condición de empresa familiar. Esta clasificación se completa con una pregunta en la encuesta, que obliga a los propios empresarios a confirmar el carácter familiar de su empresa.

Estas restricciones limitan el estudio a aquellos grupos que tenían empresas que en el año 2003 facturaban más de 5 millones de euros, dejando así fuera a las empresas unipersonales y a las microempresas que no tienen como objetivo final el traspaso generacional. Con estas restricciones ARDÁN contenía 1243 empresas en su base de datos, de las cuales se estima que 467 son empresas familiares; 687 son empresas no familiares y 89 no se han logrado clasificar. A su vez se ha procedido a depurar la base de datos quedando ésta reducida a 1099 empresas.

A estas 1099 empresas se les envía, en Marzo de 2005, una encuesta que recoge distintos aspectos, que en lo que a empresas familiares se refiere hacen referencia a la caracterización del sucesor y, otros aspectos relacionados con la situación de las mismas (proceso de sucesión, protocolos familiares, implantación de sistemas de gestión de la calidad,...). Mediante métodos informáticos (SPSS)<sup>3</sup> se procede al tratamiento estadístico de los datos obtenidos. El resumen de las respuestas recibidas nos muestra 31 grupos empresariales gallegos que representan a 57 empresas familiares gallegas.

La encuesta incluye los aspectos relacionados con este artículo que se muestran recogidos en el anexo 1. En la primera parte de la encuesta se recogen aspectos generales de las empresas encuestadas así como del actual máximo responsable.

A partir de los datos recogidos en la tabla 1 se podría caracterizar a las empresas gallegas, que han respondido a la encuesta: son empresas que se fundan como media en 1980, con una facturación media entre 10 y 50 millones de euros, con una plantilla media entre 50 y 249 empleados, están localizadas en la costa atlántica (A Coruña y Pontevedra) en el 84% de los casos, el 51% son empresas familiares que están mayoritariamente (45,83%) en primera generación.

### 4.-Resultados obtenidos.

El estudio sobre la importancia que los empresarios familiares gallegos conceden a la planificación del proceso de sucesión se

ha centrado, en este artículo, en torno a tres grandes núcleos temáticos: i) influencia de características generales del máximo responsable en la planificación del proceso de sucesión, ii) normas que regulan las relaciones familia empresa, y, iii) desarrollo de protocolos familiares. Las respuestas a las cuestiones que se plantean en cada uno de estos grupos se recogen en las tablas 1, 2,

Para visualizar la Tabla de Gráficos, acceder a **DESCARGAS (DOWNLOAD)** en el Menú de la Derecha.

**i) Influencia de características generales del máximo responsable en la planificación del proceso de sucesión.** Se lleva a cabo un análisis de independencia de la variable: ¿Existe actualmente un plan de sucesión en su empresa?, con otras variables relacionadas con este núcleo temático (tabla 3), los análisis efectuados muestran que variables como: el criterio aplicado en la elección del MR, la generación a la que pertenece o su nivel de formación guardan relación con la planificación del proceso de sucesión en las empresas gallegas.

**ii) Normas que regulan las relaciones familia-empresa:** En relación con la existencia de normas que regulan las relaciones familia-empresa en las empresas familiares gallegas, se podrían destacar distintos aspectos relevantes, por ejemplo: ¿existe este tipo de normas en su empresa familiar?; si existen, ¿en qué generación comienzan a implantarse?; ¿están recogidas en algún documento? y si, a pesar de no estar recogidas en ningún documento, ¿son conocidas y aceptadas?

En las tablas 1 y 2, se puede observar que en el 66% de las empresas familiares gallegas no existen normas que regulen las relaciones familia-empresa. En el 34% restante estas normas se implantan, en el 81,3% de los casos, cuando se incorpora a la dirección de la empresa familiar la segunda generación. Además, estas normas están recogidas en algún tipo de documento en el 76,5% de las empresas familiares gallegas que responden a la encuesta.

Es también destacable, que en los casos en los que estas normas no están recogidas en ningún tipo de documento, los empresarios familiares gallegos afirman que éstas son conocidas y aceptadas en el 100% de las empresas que responden a esta encuesta.

Se lleva a cabo un análisis de independencia de la variable: ¿Existe actualmente un plan de sucesión en su empresa?, con otras variables relacionadas con este núcleo temático (tabla 4), los análisis efectuados muestran que en términos generales la existencia de distintos tipos de normas que regulan la relación familia-empresa guardan relación con la existencia de planes de sucesión en las empresas gallegas.

**iii) Desarrollo de protocolos:** En relación con este punto, se han planteado a los empresarios familiares gallegos cuestiones como las siguientes: ¿tienen previsto desarrollar un protocolo familiar próximamente?, ¿se han planteado en algún momento su necesidad? Es destacable que un 19% de empresas familiares gallegas sigue confirmando su resistencia a desarrollar este tipo de protocolos, así cuando se les pregunta si tienen previsto desarrollar un protocolo familiar, marcan la respuesta “nunca” y, el de un 27% que no se lo ha planteado. El 42,3% espera desarrollar su protocolo familiar a corto plazo, en dos años como máximo. Tan sólo el 56% de las empresas familiares que responden a esta encuesta se han planteado en algún momento su necesidad.

Otras cuestiones que se han planteado a los empresarios familiares gallegos son: ¿han desarrollado un protocolo familiar?, si lo han desarrollado, ¿lo han hecho solos o han necesitado ayuda externa? Es destacable que tan sólo el 30% de los empresarios que responden a esta encuesta confirman haber desarrollado un protocolo en su empresa familiar. De éstos, el 73,3% necesitaron para desarrollarlo ayuda externa.

Entre las razones por las cuales los empresarios no han desarrollado un protocolo, destacan la falta de conocimiento (34,6%) y la falta de tiempo (42,3%).

Se lleva a cabo un análisis de independencia de la variable: ¿existe actualmente un plan de sucesión en su empresa?, con otras variables relacionadas con este núcleo temático (tabla 5) detectándose la dependencia existente entre esta variable y las que recogen aspectos relacionados con la existencia de protocolos familiares.

## 5.- Conclusiones y futuras líneas de investigación.

Uno de los problemas más importantes a los que se enfrentan las empresas familiares en cualquier lugar del planeta, es el de la supervivencia en el traspaso generacional. La literatura sobre empresa familiar destaca algunos aspectos que son considerados como relevantes por la mayoría de los expertos, la planificación del proceso de sucesión, es uno de ellos. En este artículo, se ha estudiado este aspecto aplicado al caso de la empresa familiar gallega, clasificando su estudio en tres

grandes núcleos temáticos: i) influencia de características generales del máximo responsable en la planificación del proceso de sucesión, ii) normas que regulan las relaciones familia empresa, y, iii) desarrollo de protocolos familiares. Los resultados obtenidos muestran que los actuales máximos responsables de las empresas familiares gallegas, en cuanto a las normas que regulan las relaciones familia-empresa, comienzan a intuir su importancia, mayoritariamente cuando se incorpora la segunda generación al frente de la empresa.

Por último, en relación con el desarrollo de protocolos, el estudio revela que en Galicia sólo un 56% se plantea su necesidad y solo un 30% de los empresarios familiares gallegos han desarrollado protocolos familiares y éstos mayoritariamente han necesitado ayuda externa para poder desarrollarlo.

Quizá a modo de resumen, destacar que todavía queda mucho por hacer y, a tenor de las respuestas ofrecidas por los responsables de las empresas familiares gallegas, una de las líneas de actuación sería claramente formativa, puesto que todavía un 34,5% de los empresarios marcan como razón por la cual no han desarrollado un protocolo familiar, la falta de conocimiento. Además los análisis de independencia efectuados muestran que las variables relacionadas con mayores niveles de formación guardan una relación de dependencia con la planificación del proceso de sucesión.

Si hacemos referencia a las futuras líneas de investigación destacaríamos que los investigadores implicados en este proyecto siguen, en la actualidad, analizando e interpretando los resultados obtenidos a partir del proyecto de investigación financiado por la UDC.

Para visualizar el ANEXO, acceder a DESCARGAS (DOWNLOAD) en el Menú de la Derecha.

## Notas a pié de página

1 Las instituciones europeas se han preocupado desde hace algunos años por la continuidad de las pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas de carácter familiar como motor de la economía europea. Así cabe mencionar la Recomendación de la Comisión Europea, 94/1069/CE, de 7 de Diciembre de 1994, que reconocía las causas de derecho sustantivo y fiscal que dificultaban la transmisión de la empresa, sobre todo mortis causa, y aconsejaban reformas dirigidas a simplificar el Derecho para facilitar la continuidad y supervivencia de las pymes; y las Recomendaciones de Forum de Lille (celebrado el 3 y 4 de febrero de 1997) que se refieren a medidas legislativas que deberían adoptarse, tales como la supresión de la prohibición de los pactos sucesorios y a la suscripción del protocolo familiar. Gortázar Lorente (2004).

2 En España, en el año 2001, a instancia de una moción del Senado, se constituyó una articulo en el seno de la Comisión de Hacienda del Senado para que emitiera un informe. Dicho informe propuso: 1.- Recomendar que por parte de las Administraciones Públicas se adopten políticas de información y comunicación para el desarrollo y mejora de la gestión en las empresas familiares, así en Cataluña, el Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, mediante Resolució ICT/3085/2002, de 16 de Octubre, adoptó una política de ayudas a las empresas familiares para la realización de planes de sucesión (codi 121). DOGC núm. 3751, de 30 de Octubre de 2002., 2.- Recomendar a las empresas familiares la formalización de un protocolo familiar, al considerarlo el instrumento más adecuado para regular la problemática de las empresas familiares. Gortázar Lorente (2004).

3 Los autores de este trabajo agradecen la colaboración de la alumna de la UDC, Patricia Cañadas Villauriz, en el tratamiento estadístico de los datos; así como de la becaria del Departamento de Análisis Económico y ADE de la UDC, Laura Varela Candamio.

## 6.- Bibliografía.

- Barbeito Roibal, Susana; (2002); *El Proceso De Sucesión En La Empresa familiar Gallega: Análisis Empírico Y Conclusiones*. tesis doctoral, A Coruña.
- Barbeito Roibal, Susana; Guillén Solórzano, Eduardo y Martínez Carballo, Manuel; (2004); *Análisis Descriptivo Y Propuestas Sobre El Proceso De Sucesión En La Empresa familiar Gallega*; Tórculo Ediciones, A Coruña.
- Barbeito Roibal, Susana; Guillén Solórzano, Eduardo; Martínez Carballo, Manuel y Domínguez Feijoo, Gerardo; (2004); Revisión Bibliográfica. *La Investigación Sobre Empresa familiar*; Tórculo Ediciones, A Coruña.
- Barbeito Roibal, Susana; Guillén Solórzano, Eduardo; Martínez Carballo, Manuel y Domínguez Feijoo, Gerardo; (2004); "Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar"; Boletín Económico de ICE, nº2821; pp. 27-37.
- Barnes, L. B.; (1998); "Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs"; Family Business Review, 1 (1), pp. 9-21.
- Barnes, L. B. y Hershon, S. A., (1976), "Transferring power in the family business", Family Business Review, 54, pp. 105-114.
- Boletín Oficial de las Cortes Generales-Senado. VII Legislatura. Serie I: Boletín general, nº312, de 23 de Noviembre de 2001, pp. 1-40.
- 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.
- Chrisman, J.J.; Chua, J. H. and Sharma, P. (1998); "Important attributes of successor in family businesses: an exploratory study"; Family Business Review, 11; pp. 19-34.
- DOCE, L385, de 31 de Diciembre de 1994, pp. 14 y ss.
- Drozdow, N. And Carrol, V. P.; (1997) "Tools for strategy Development in family firms"; Sloan Management Review, Fall; pp. 75-88.
- Fernández, Z.; (1993); "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa"; Papeles de Economía Española, nº 56; pp. 178-193.
- Gortázar Lorente, C. (2004); Les relacions econòmiques en la crisi familiar; Jornades de Dret Català a Tossa, Segona Article; .
- Handler, W. C. (1992); "The succession experience of the nest generation"; Family Business Review, 5 (3), pp. 283-307.
- Lansberg, I. y Astrachan, J. H.; (1994); "Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors"; Family Business Review, 7 (1); pp.- 39-59.
- Pont Clemente, J. F.; (1998); "Mitos y paradojas del Protocolo Familiar"; Alta Dirección, 33, Nov-Dic; pp. 15-19.
- Sharma, P.; Chrisman, J. L. and Chua, J. H.; (1997); "Strategic management of the family business: Past research and future challenges"; Family Business Review, 10; pp. 1-35.
- Vilanova, A.; Gimeno, A. Y Baulenas, G.; (1999); *Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. La empresa familiar*, ESADE y Cinco Días, cap. 14.
- Ward, J. L.; (1993); *Protocolo Familiar: La empresa familiar 4*; IESE.

#### **DOCUMENTOS DE TRABAJO EN ANÁLISIS ECONÓMICO (EAWP)**

Derechos reservados 2002. El permiso para reproducir algún artículo está garantizado si Documentos de Trabajo en Análisis Económico lo acredita, las copias no son vendidas y es en acto de mayor difusión del documento.

**Editor:** Fernando González-Laxe. (Universidade da Coruña)

**Director:** Venancio Salcines. (Universidade da Coruña)

**Subdirector:** Andrés Blancas. Instituto de Investigaciones Económicas (UNAM)  
**Editor Asociado para América Latina:** Luis Miguel Galindo. Facultad de Economía (UNAM)  
[www.economistacoruna.org](http://www.economistacoruna.org)