

EL CRITERIO DE ELECCIÓN DEL SUCESOR EN LAS EMPRESAS FAMILIARES GALLEGAS

SUSANA BARBEITO ROIBAL / EDUARDO GUILLÉN SOLÓRZANO
MANUEL MARTÍNEZ CARBALLO / GERARDO DOMÍNGUEZ FEIJÓO
Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas
Escuela Politécnica Superior de Ferrol
Universidad de A Coruña

Recibido: 25 de enero de 2005

Aceptado: 25 de mayo de 2005

Resumen: *El objetivo principal de este artículo es llevar a cabo una exposición sobre algunas características básicas de las empresas familiares, profundizando para el caso concreto de la Comunidad Autónoma de Galicia, en el criterio de primogenitura como criterio tradicional de acceso al puesto de máximo responsable en una empresa familiar y en la existencia de planes de sucesión definidos. El punto de partida de este trabajo se centra en una muestra de empresas familiares gallegas obtenida a partir de la base de datos ARDÁN, a las cuales se les envía una encuesta que recoge distintos aspectos del proceso de sucesión.*

Palabras clave: *Empresa familiar / Sucesor / Criterio de primogenitura.*

THE BIRTHRIGHT CRITERION IN GALICIAN FAMILY BUSINESS

Abstract: *The main aim of this paper is make an exposition of some basic characteristics of family business, in particular case for our Autonomous Galician Community in depth talking about the birthright criterion like the traditional choice access to CEO's position in the family business and the existence of clearly-defined succession plans. The initial point in this paper is based on a Galician family business sample, obtained from the ARDAN database that we send an inquiry figure which shows a few aspects of succession process.*

Keywords: *Family business / Successor / Birthright criterion.*

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, es por todos constatable el importante esfuerzo que se ha realizado en la investigación sobre la empresa familiar y que se plasma en un importante incremento de todo tipo de publicaciones, de reuniones, de congresos..., que se están dedicando monográficamente al estudio de este tipo de organizaciones.

Los argumentos que explican el interés por este tema radican en diversas magnitudes. Así, por una parte, hacer constar que nos encontrábamos ante un tema escasamente estudiado resultaba de difícil justificación cuando, si nos referimos al caso español, tenemos que en el año 1990 el 71% de las empresas españolas eran empresas familiares, que su facturación representaba el 60%, que su plantilla era del 62% y que su exportación suponía un 51% (Gallo, 1997a); y, por otro lado, podemos encontrar referencias similares sobre otros países o sobre el conjunto de las economías occidentales que redundan en su relevancia (Lank, 1995; Donckels y Fröhlich, 1991; Galvé y Salas, 2003).

No obstante, tal y como se pone de manifiesto en trabajos más recientes (Astrachan *et al.*, 2002; Christman *et al.*, 2003), este amplio volumen de literatura tiene

dos asignaturas pendientes. Por un lado, la propia definición de empresa familiar y, por otro, la carencia de una teoría de la empresa familiar que facilite el estudio de una realidad tan relevante para las economías de distintos países.

En este sentido, es fundamental destacar que muchos de los últimos trabajos sobre la empresa familiar buscan poner de manifiesto las aportaciones de las distintas teorías de la empresa al estudio de la problemática de la empresa familiar. Así, podemos encontrar artículos que se centran en distintos enfoques: el enfoque de los recursos (Grant, 1991) o las aportaciones de la economía de las organizaciones entre las cuales, quizás, deberíamos destacar por su contribución al estudio sobre la empresa familiar la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983).

Este artículo se centra en el estudio de las empresas familiares gallegas y en cómo éstas utilizan sus recursos y capacidades para elegir al sucesor y para planificar sus procesos de sucesión, puesto que la utilización de la totalidad de éstos constituiría un rasgo característico de las empresas familiares de éxito, es decir, de aquéllas que han sido capaces de sobrevivir al paso de las distintas generaciones (Cabrera, 1998).

En esta misma línea argumental Casado (1997) destaca los grandes retos que tienen que asumir las empresas familiares en este proceso de cambio generacional y que, evidentemente, deben de tenerse en cuenta a la hora de planificar un proceso de sucesión:

- 1) La profesionalización de la gestión, que se inicia con la de los propios miembros de la familia, ya que el hecho de ser familiar no valida por sí mismo para incorporarse a la empresa. Este punto se relaciona con el criterio de elección del sucesor, con la formación y con la experiencia que se les va a exigir a los miembros de la familia que se quieran incorporar a la empresa, con la incorporación de profesionales externos... que nos ayudarán a alcanzar la meta de profesionalizar la empresa familiar, como segundo objetivo. Desde este punto de vista, este artículo se centra en el estudio de un aspecto básico en la planificación del proceso de sucesión en una empresa familiar: el criterio de primogenitura.
- 2) La internacionalización y la globalización de los mercados obliga a la empresa familiar a alcanzar una mayor dimensión para afrontarlos. En el caso de las empresas familiares, las posibilidades de financiación desempeñan, por lo tanto, un importante papel, ya que, como es sabido, uno de los principales problemas que limitan el crecimiento de nuestras empresas familiares es su tendencia a la autofinanciación (Yáñez, 2000).

Por lo tanto, parece aceptado que la sucesión no es una cuestión sencilla y su planificación tampoco. Los altos índices de mortandad que caracterizan a las empresas familiares en los saltos generacionales son, quizás, la mejor prueba. Así, por ejemplo, el estudio de Gallo y Estapé (1993) sobre una muestra de 1.000 empresas

familiares españolas durante los años 1972-1982-1992, descubre la intensa disminución del porcentaje de empresas familiares en ese grupo: del 40% del año 1972 a un 23% en el año 1992.

2. METODOLOGÍA

Como ya hemos dicho, en este artículo pretendemos definir algunas de las características más representativas de las empresas familiares gallegas. 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 en el desarrollo de los planes de sucesión.

Metodológicamente, el punto de partida de este trabajo se centró 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: su ámbito se redujo a Galicia; y 2) restricción por volumen de facturación: sólo nos referiremos a aquellas empresas que en el año 1997 facturaron más de 1.500 millones de pesetas (9,02 millones de euros). En un primer momento, esta muestra se sometió a un proceso de clasificación separando los distintos grupos empresariales gallegos en familiares y no familiares. Para ello, hemos utilizado distintos indicadores de su carácter de empresa familiar como el año de fundación de la empresa, los apellidos concordantes en sus consejos de administración o el conocimiento personal de su condición de empresa familiar.

A pesar de que, como ya hemos dicho, no existe unanimidad sobre una definición de empresa familiar, no por ello es menos cierto que, un trabajo de estas características, que clasifica las empresas en familiares y no familiares, necesita definir lo qué va a considerar como objeto de estudio, y facilitar así la comprensión y la posterior comparación de los resultados obtenidos, por lo que hemos considerado que una empresa familiar es “aquella en la que la propiedad y el control están en manos de una familia”, siendo los propios empresarios gallegos los que aceptarán o rechazarán la validez de esta definición para caracterizar a sus grupos empresariales, como muestra la carta que acompaña a la encuesta¹.

Posteriormente, a esa muestra de los grupos familiares gallegos obtenidos a partir de la base de datos ARDÁN la hemos sometido a una tercera restricción con el fin de obtener la muestra final de empresas familiares gallegas a las que se les enviaría una encuesta. En este caso, la restricción aplicada fue la siguiente: 3) restricción en cuanto a la generación incorporada a la empresa familiar, ya que buscábamos empresas que hubiesen incorporado la segunda generación.

En definitiva, estas restricciones limitan, por un lado, el estudio a aquellos grupos que tenían empresas que en el año 1997 facturaban más de 1.500 millones de

¹ En el anexo 2 figura la carta que se ha enviado a las empresas acompañando a la encuesta.

pesetas (9,02 millones de euros)², 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 490 empresas en su base de datos que, una vez depurada dicha base, quedan reducidas a 318, de las cuales 211 son empresas familiares y las 107 restantes son empresas no familiares. Por otro lado, la exigencia de haber superado un proceso de cambio generacional redujo enormemente la muestra inicial, dejando así reducida la muestra a 129 empresas familiares gallegas en segunda generación o posteriores.

A estas 129 empresas se les envió una encuesta³ en septiembre del año 1999, que recoge distintos aspectos que hacen referencia a la planificación del proceso de sucesión en la empresa familiar gallega y otros relacionados con la situación de nuestras empresas familiares. Mediante métodos informáticos se procede al tratamiento estadístico de los datos obtenidos. El resumen de las respuestas recibidas nos muestra 23 grupos empresariales gallegos que estimamos que representan a más de 50 empresas familiares gallegas⁴.

Es decir, este estudio se desarrolló a partir de una muestra de grupos de empresas familiares gallegas que han conseguido un traspaso de éxito a la siguiente generación. Por otro lado, también nos gustaría destacar que, a pesar de que algunos autores (Vancil, 1987) se refieren al proceso de sucesión como un simple traspaso de batuta, nosotros defendemos la postura que considera la sucesión como un proceso que caracteriza a las empresas familiares en cualquier lugar del planeta (Handler, 1989; Leach, 1993; Ussmane, 1994; Pérez García, 1995; Gallo, 1995; Cabrera y García Almeida, 2000).

Finalmente, caracterizando con una mayor profundidad la muestra inicial obtenida a partir de la base de datos ARDÁN, debemos destacar que en el año 1997 y con las restricciones iniciales establecidas en cuanto al volumen de facturación y al ámbito geográfico, las provincias de A Coruña y de Pontevedra eran los centros aglutinadores del sector empresarial gallego. Así, Pontevedra concentraba al 52% de las empresas no familiares y al 37% de las empresas familiares, y A Coruña al 39% de las empresas no familiares y al 49% de las empresas familiares.

3. EL CRITERIO DE PRIMOGENITURA Y LOS PLANES DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES GALLEGAS

Su estudio como criterio tradicional de acceso al puesto de máximo responsable y que exige como único requisito ser el primogénito varón, es fundamental para en-

² Dado que este trabajo se ha desarrollado sin financiación, era difícil trabajar con una muestra de mayores dimensiones. Actualmente, este equipo de investigación está financiado por la Universidade de A Coruña.

³ Como referencia, al final de este artículo figura la encuesta que se ha enviado a la muestra final de empresas familiares gallegas (anexo 1).

⁴ Es una estimación muy a la baja, puesto que, al ser la encuesta anónima, es imposible, salvo en aquellos casos en los que el empresario ofrece sus datos, determinar de qué grupo empresarial procede la respuesta.

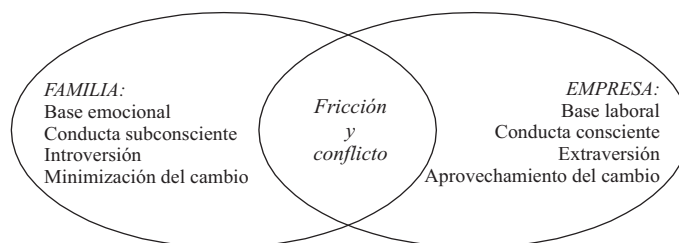
tender el porqué de los altos índices de mortandad de las empresas familiares.

Parece defendible, y así lo consideran numerosos expertos, la posición de que la propiedad es hereditaria a pesar de que podemos encontrar algunas críticas a esta posición (Pont Clemente, 1998). Pero lo que parece poco defendible a estas alturas es que la capacidad para dirigir sea también hereditaria, como parece derivarse de la aplicación recurrente durante décadas del criterio de primogenitura en las empresas familiares (Calder, 1961; Levinson, 1971; Pérez García, 1995; Dyer, 1997).

Por lo tanto, y de acuerdo con estas premisas, parece lógico que el criterio de primogenitura pierda fuerza ante un criterio basado en la capacidad del sucesor y que siga las reglas de mercado, de forma tal que se utilicen la totalidad de los recursos y capacidades a disposición de las empresas familiares gallegas, es decir, un criterio en el que primen las necesidades de la empresa sobre las de los sucesores. Esta propuesta recoge un aspecto clave en la planificación del proceso de sucesión: el rol o papel que desarrollarán las hijas del fundador en este proceso, antes condenadas a su “no participación” en los aspectos relacionados con la empresa. En la actualidad, una mejor utilización de la totalidad de los recursos y de las capacidades a disposición de la empresa familiar les debe de abrir un camino hacia papeles más activos y con un mayor peso en la dirección del grupo familiar (Dumas, 1989, 1992; Dumas *et al.*, 1995; Friskoff y Brown, 1993; Cabrera, 1998). Así, parece que la elección del sucesor basada en el criterio de primogenitura infrutiliza un recurso clave en la empresa familiar: las capacidades y habilidades de las hijas del fundador.

Pero, quizás, la cuestión fundamental es, ¿por qué ha sido el criterio de primogenitura el criterio tradicional de acceso al puesto de máximo responsable en las empresas familiares?. Para algunos autores (Ussmane, 1996; Cabrera, 1998) resulta evidente que el criterio de primogenitura ha sido y es ante todo un criterio cómodo que exime a los padres de la responsabilidad de tener que elegir al hijo más capacitado, y ello, probablemente, lo ha convertido en el criterio más utilizado a lo largo del tiempo. La dificultad existente en las empresas familiares para separar los ámbitos de familia y empresa (figura 1) es palpable cuando se habla del criterio de primogenitura.

Figura 1.- Sistemas superpuestos



FUENTE: Leach (1993).

La tendencia actual que refleja la bibliografía sobre la empresa familiar (Pérez, 1995; Ussmane, 1994; Barbeito, 2002) destaca un importante cambio en la empresa familiar desde un criterio basado en la primogenitura hacia un criterio basado en la capacidad del sucesor. Pero, ¿qué ocurre en las empresas familiares gallegas?, ¿ha tenido lugar este cambio de tendencia al que se refieren los expertos o, por el contrario, el criterio de primogenitura sigue vivo en nuestras empresas familiares? Para contrastar si el criterio de primogenitura sigue siendo considerado como el más válido, la encuesta enfrenta a los actuales máximos responsables de la empresas familiares gallegas a distintos criterios de elección del sucesor y les pide que los valoren de 1 a 7, de manera que el 1 sería un criterio considerado sin importancia y el 7 sería un criterio considerado esencial.

Tabla 1.- Valoración de criterios de elección del sucesor

	7	6	5	4	3	2	1	MEDIA
Existencia de vínculos familiares	0	2	3	3	1	5	7	2,8
Preferible que sea el primogénito	0	0	0	0	0	1	14	1,06
El más capacitado para ello	12	7	0	0	0	0	1	6,35
Estilo dirección complementaria al suyo	2	2	5	1	1	1	2	4,43

FUENTE: Barbeito Roibal (2002a).

Como refleja la respuesta a la encuesta, en Galicia el criterio de primogenitura parece estar en claro retroceso, ya que su valoración media es de 1,06 sobre 7 puntos. Por otra parte, el proceso de profesionalización en el que está inmersa la empresa familiar gallega evoluciona hacia un criterio de elección del sucesor en el que el elegido sea el miembro familiar más capacitado (tablas 1 y 2), ya que la valoración media de este criterio es de 6,35 sobre 7. De hecho, en la valoración que los responsables de empresas familiares gallegas han realizado y que recoge la tabla 1, sobre diversos criterios aplicados a la elección del sucesor, se observa que el criterio de primogenitura es el menos valorado, puesto que el 93% de los encuestados lo ha calificado como sin importancia. La elección “el más capacitado para ello” ha sido considerada como esencial por el 60% de los encuestados.

Tabla 2.- Criterio aplicado para la elección del sucesor

	%
Primogenitura	6
Capacidad. Miembro familiar	59
Capacidad. Libre competencia de mercado	6
Otros	23
Primogenitura + Capacidad. Miembro familiar	6
Totales	100

FUENTE: Barbeito Roibal (2002a).

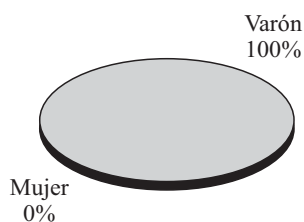
Los resultados de la tabla 2 confirman el cambio de tendencia en las empresas familiares gallegas desde un criterio de primogenitura hacia un criterio basado en la capacidad del sucesor y sustentado en su pertenencia a la familia, tal y como habíamos detectado en la bibliografía consultada sobre empresa familiar. Este crite-

rio se mantiene en el 59% de los encuestados. Este cambio de tendencia en el criterio de elección del sucesor, esboza el inicio de un proceso de profesionalización que se hace presente en la empresa familiar gallega y que la debiera conducir hacia una modernización de la estructura directiva de la empresa, de forma que accedan, no sólo al puesto de máximo responsable, sino también a los puestos de alta dirección, los más aptos y los mejor preparados dentro del ámbito de la familia.

Además, resulta evidente que los resultados obtenidos, y reflejados en las tablas 1 y 2, pueden no ser más que un tratado de buenas intenciones, por lo que se debe contrastar si alguna de las características del criterio de capacidad comienzan a detectarse en las empresas familiares gallegas. Para ello, destacamos dos aspectos que pueden ser indicativos de este inicio en el cambio de tendencia: a) el sexo del actual máximo responsable, y b) la transmisión de la dirección de la empresa familiar en línea directa de padres a hijos.

Por un lado, la encuesta incide en el sexo del actual máximo responsable, puesto que la aplicación del criterio de capacidad facilitaría la incorporación de las hijas del fundador a la dirección de la empresa.

Gráfico 1.- Sexo del actual máximo responsable



FUENTE: Barbeito Roibal (2002a).

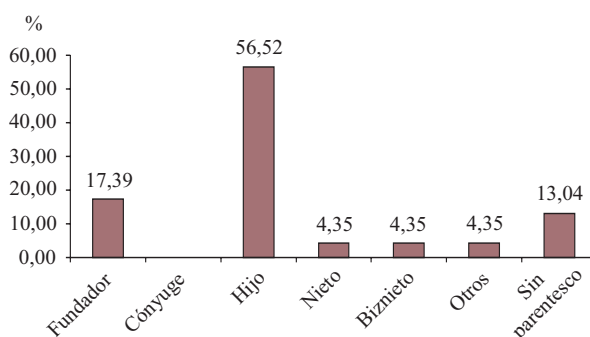
El criterio de capacidad que se está aplicando en las empresas familiares gallegas arrastra una de las características clave del criterio de primogenitura, que sólo aceptaba el acceso al puesto de máximo responsable del primogénito varón. Este estudio demuestra que este aspecto se sigue manteniendo en la empresa familiar gallega, ya que las hijas del fundador siguen sin incorporarse a la dirección de la empresa familiar gallega, por lo que este rasgo del criterio de primogenitura continúa vivo en este tipo de empresas. Queda sin utilizar, por lo tanto, un recurso fundamental de las empresas familiares gallegas: las capacidades y las habilidades de las hijas del fundador (Dumas, 1989 y 1992; Dumas *et al.*, 1995; Friskoff y Brown, 1993; Cabrera, 1998).

Por otro lado, la encuesta incide también en la transmisión de la dirección en línea directa de padres a hijos. Si partimos de la base y, por lo tanto, si aceptamos que la propiedad se hereda pero la capacidad para dirigir no y, desde el punto de vista de un criterio basado en la capacidad del sucesor, en algunas empresas familiares pudiera romperse esa transmisión de la dirección en línea directa de padres a

hijos en alguna de las generaciones, es decir, en algunos casos se tendría que detectar que el sucesor familiar no es la mejor opción sencillamente porque no es el más capacitado para ser el máximo responsable de la empresa.

Como refleja el gráfico 2, este rasgo también continúa vivo en la empresa familiar gallega en la que la dirección se sigue transmitiendo en línea directa de padres a hijos. Es de destacar, asimismo, que el 13,04% que se refleja en la opción “sin parentesco” no debe confundirnos, puesto que hace referencia a grupos empresariales que han sido vendidos y, por lo tanto, no existiría actualmente una relación de parentesco con el fundador.

Gráfico 2.- Transmisión de la dirección en la empresa familiar



FUENTE: Barbeito Roibal (2002a).

El último tema que se desarrolla en este estudio por su importancia en la planificación del proceso, como demuestra la tabla 3, hace referencia a la existencia de un plan de sucesión definido que establezca el papel que tienen que desarrollar todos los implicados en este proceso y que sea dirigido por el “sucedido”. Cabrera (1998, p. 46) comenta, en relación con este tema, que *“irónicamente, mientras los líderes empresariales se adherían a la idea de que era necesario que las empresas adaptaran sus estrategias y estructuras a entornos rápidamente cambiantes, cuando se trataba de la sucesión, creían que la estabilidad era lo mejor. De hecho, si se compara con variables tales como los atributos del predecesor, la historia del puesto y las características de la empresa, la variable entorno parece desempeñar un papel de menor importancia en la comprensión de los procesos de sucesión”*.

Tabla 3.- Principales problemas en el proceso de la sucesión

	Galicia (%)
La planificación del proceso en su conjunto	68
La elección del sucesor adecuado	18
Problemas derivados de los aspectos fiscales	9
Las tres anteriores	5
Totales	100

FUENTE: Barbeito Roibal (2002a).

Los empresarios familiares gallegos se manifiestan muy preocupados por la planificación del proceso de sucesión en su conjunto, donde el 68% de los encuestados se ha decantado por esta opción. Lo que también parece reflejar la encuesta es que éste no es el único problema con el que se enfrentan los empresarios familiares en Galicia, porque el 18% también está preocupado por la elección del sucesor adecuado, en clara referencia al abandono del criterio de primogenitura en la elección del sucesor y a la dificultad que entraña elegir al sucesor más capacitado dentro de la familia. Sólo un 9% de los encuestados se preocupa por los problemas de tipo fiscal. Este bajo porcentaje puede ser debido a los importantes cambios que han tenido lugar en esta materia en España a partir del año 1994 y que han mejorado ostensiblemente la fiscalidad en la transmisión sucesoria de nuestras empresas familiares. Hasta este momento y debido a unas mayores tasas impositivas, las empresas familiares españolas competían claramente en inferioridad de condiciones con respecto al resto de empresas de países de nuestro entorno.

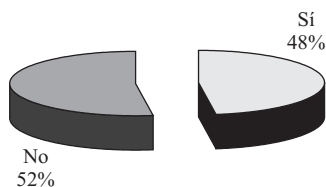
La preocupación manifestada por los empresarios familiares gallegos en cuanto a la planificación del proceso de sucesión, que se refleja en la tabla 4, los debiera inclinar al desarrollo de planes de sucesión definidos. En esta misma encuesta, cuando se le preguntó al actual máximo responsable quién lo había elegido a él como sucesor, en ningún caso se marcó la opción correspondiente a un plan de sucesión definido, sino que la responsabilidad había recaído siempre en el predecesor o bien en el grupo familiar de control. Por lo tanto, el hecho de que actualmente un 48% de los actuales máximos responsables admitan la existencia de un plan de sucesión definido en sus empresas es un avance importante (gráfico 3).

Tabla 4.- ¿Existe plan de sucesión?

RESPUESTA		Galicia (%)
Sí	En ejecución	13
	Previsto, pero no puesto en práctica	35
No	No lo cree necesario	4
	Hay tiempo para pensar en ello	35
	No me formulara esta cuestión	13
Totales		100

FUENTE: Barbeito Roibal (2002a).

Gráfico 3.- ¿Existe plan de sucesión?



FUENTE: Barbeito Roibal (2002a).

Sin embargo, existe otro tema que llama la atención en la tabla 4: la existencia de un 35% de máximos responsables que consideran que todavía tienen tiempo para pensar en ello. Este resultado puede ser más preocupante a la vista de la información obtenida, la cual incita a pensar que este porcentaje no será más reducido en los años venideros debido a que no existe relación entre las variables edad del máximo responsable y existencia de plan de sucesión. La tabla 5 detalla el contraste realizado entre ambas variables.

Tabla 5.- Contraste de variables

	χ^2	Grados de Libertad: $(m-1)(n-1)$	$\chi^2_{0,05}$	Corrector de Yates	$\chi^2 < \chi^2_{0,05}$ Aceptamos la hipótesis de independencia
Edad del máximo responsable / Existencia de plan de sucesión	$\chi^2 = 3,477$	4	$\chi^2_{0,05} = 9,4877$		Si

FUENTE: Barbeito Roibal (2002a).

Es definitiva, el problema de la sucesión preocupa a los empresarios familiares gallegos, pero no todos están tomando medidas para disminuir los riesgos que entraña este proceso.

4. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las conclusiones finales derivadas de este estudio son las siguientes:

- 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; dado que el criterio actual continúa infrutilizando un recurso clave en la empresa familiar: las capacidades y las habilidades de las hijas del fundador.
- Cabe también destacar la existencia de un cambio de tendencia en la planificación del proceso de sucesión, a pesar de que se sigue constatando la reticencia de algunos máximos responsables de las empresas familiares gallegas para llevar a cabo acciones que tengan como objetivo la creación de un plan de sucesión definido. Otro aspecto relevante es el reconocimiento por parte de los máximos responsables de los problemas que acarrea este proceso. No obstante, el 52% de los encuestados no consideran necesaria la existencia de un plan de sucesión dentro de la empresa familiar gallega, y lo que aún es más grave, que este hecho sea independiente de la edad del máximo responsable.

Por lo que respecta a las futuras líneas de investigación, cabe señalar que estamos trabajando sobre una nueva encuesta que ha sido enviada a las empresas familiares gallegas que facturan más de 5 millones de euros. Este nuevo proyecto tiene como primer objetivo la actualización y la ampliación de los datos obtenidos en el trabajo que exponemos en este artículo y, como segundo objetivo, analizar la necesidad que ha tenido este grupo de empresas de incorporar a su sistema de gestión aspectos relacionados con la calidad, con el medio o con la prevención de riesgos laborales..

ANEXO 1: ENCUESTA

PARA RESPONDER, BASTARÁ EN LA MAYORÍA DE LAS PREGUNTAS CON COLOCAR UNA CRUZ EN LA OPCIÓN U OPCIONES QUE MEJOR TRADUZCAN SU SITUACIÓN O LA DE SU EMPRESA.

1.- Datos de la empresa

Año de fundación.....	Actividad inicial.....
Empresa.....	
Actividad actual.....	Nº de empleados en 1998
Provincia.....	
Facturación (1998) millones de pesetas.	0-50..... 51-250..... 250-500.....
0-2.000..... 2.001-5.000.....	+500.....
+5.000.....	

2.- Persona responsable de la empresa

Años al frente de la empresa.....	Edad.....
Cargo actual.....	Sexo.....

3.- Participación en la fundación de la empresa

NO participó en la fundación..... (continúe en la pregunta siguiente)
Fundó la empresa con otros socios..... (continúe en la pregunta 6)
Fue fundador único..... (continúe en la pregunta 6)

4.- Parentesco con el fundador de la empresa

SI..... ¿Cuál?.....	NO..... ¿En qué generación se pierde el parentesco?.....
¿A qué generación pertenece?	Motivos:
2ª..... 4ª.....	Cambio propiedad de la empresa.....
3ª..... Otras.....	Falta de sucesores familiares.....
	Necesidad de dirección profesional.....
	Otros.....

5.- ¿Se han producido alteraciones significativas en la forma de dirigir la empresa desde que Vd. está al frente de la misma? Sí..... No.....

En cualquier caso, ¿cree que ha encontrado el apoyo suficiente por parte de:

- El grupo familiar de control? Sí..... No.....
- El equipo directivo ajeno a dicho grupo? Sí..... No.....
- Los miembros de la familia que trabajan en la empresa? Sí..... No.....
- El resto del personal? Sí..... No.....

6.- En lo que hace referencia al proceso de sucesión experimentado por usted.

En el momento de incorporarse a la empresa	EN EL MOMENTO DE SER DESIGNADO SUCESOR
Edad al incorporarse a la empresa..... Deseo de incorporación: • Voluntario, atracción hacia la empresa..... • Rechazo inicial..... • Condicionado, cierta obligación.....	Experiencia laboral • En otra empresa del sector..... • En la propia empresa..... • En empresa de otro sector..... • En funciones directivas..... • En otras funciones..... • Sin experiencia.....
Presiones para su incorporación • Directas, asumidas como naturales..... • Directas, asumidas como imposición..... • Indirectas, propio clima familiar..... • Inexistentes.....	Proceso de aprendizaje • Supervisión de mi predecesor..... • Supervisión de un “mentor” familiar..... • Supervisión de un “mentor” no familiar..... • Dentro de un plan de sucesión definido..... • Sin supervisión explícita.....
Forma • Sin puesto determinado..... • En funciones directivas..... • Desde la base.....	¿Quién le eligió a usted como sucesor? • Predecesor..... • Grupo familiar de control..... • Plan de sucesión definido.....
Formación • Estudios académicos (técnico)..... • Estudios académicos (gestión)..... • Estudios específicos para la función..... • Sin estudios académicos.....	Criterio aplicado para su elección • Primogenitura..... • Capacidad. Miembro familiar..... • Capacidad. Libre competencia mercado..... • Otros.....

7.- Indique el número de miembros en:

	Familiares	No familiares
Consejo de Administración
Alta dirección

8.- ¿Cuáles cree que son los principales problemas en el proceso de la sucesión?

- La planificación del proceso en su conjunto.....
- La elección del sucesor adecuado.....
- Problemas derivados de los aspectos fiscales.....

9.- ¿Experimenta Vd. algún tipo de vínculo emocional con la empresa? SÍ / NO

- ¿Considera Vd. que este vínculo emocional es compartido? SÍ/ NO
- ¿Considera Vd. que este vínculo es difícil de transmitir a las nuevas generaciones? SÍ / NO
- ¿Considera Vd. que este vínculo emocional es posible de transmitir a aquellas personas que, formando parte de la empresa, no pertenecen a la familia? SÍ/ NO

10.- Clasifique las características que a continuación enunciamos según el grado en que las considere necesarias en el futuro director de la empresa: Escala de 1 a 7 donde 1=Sin importancia y 7=Esencial

- Formación universitaria.....
 - Grado medio..... Superior..... Estudios en el extranjero.....
- Estudios específicos para la función.....
- Experiencia profesional fuera de la empresa.....
 - En cualquier función..... En funciones directivas..... Preferible en empresa del sector.....
- Experiencia profesional dentro de la empresa.....
 - Muchos años de dedicación a la empresa.....
 - Elevado grado de capacitación.....
 - Que el futuro director haya realizado el aprendizaje con Vd.
 - Que el futuro director tenga un estilo de dirección complementario al suyo.....

- Que el futuro director tenga vínculos familiares con Vd. o algún socio.....
 - Preferible sea primogénito.....
 - El más capacitado para ello.....
 - Estilo de dirección complementario al suyo.....

- 11.- ¿Podría indicarnos el porcentaje de capital que ostentan, en su conjunto, los componentes del grupo de control familiar?
Total del capital 100%..... Superior al 50% Inferior al 50%.....

- 12.- En cuanto a las normas (escritas o no) que regulan la relación familia-empresa, ¿Podría indicarnos la situación en su empresa?
No es necesario establecer normas que regulen la relación.....
En estos momentos, ya sea de forma expresa o no, se puede considerar que existen normas para regular la relación en lo referente a:
Medidas para evitar dispersión capital..... La incorporación de miembros familiares a la empresa.....
La política de distribución de dividendos..... La permanencia en puestos de alto nivel.....
Al mantenimiento de un buen clima familiar.....
Adopción de criterios de valoración en compraventa de acciones.....
La participación del capital en el Consejo de Administración.....
¿En qué generación se comienzan a implantar estas normas?
¿Cuál es la primera norma de este tipo que se dictó en la empresa?
¿Están recogidas en algún documento aceptado por el conjunto de la familia?
A pesar de no estar recogidas en ningún documento son conocidas y aceptadas.....

- 13.- ¿Existe actualmente un plan de sucesión en su empresa?
 SI..... En ejecución **NO**..... No lo creo necesario.
.....Previsto pero no puesto en práctica Hay tiempo para pensar en ello
..... No me había planteado la cuestión.

- 14.-¿Se puede afirmar que los directivos no familiares juegan un papel importante en los procesos de sucesión?
Positiva por su contribución a la formación del sucesor.....
Negativa por su rechazo a aceptar la figura del sucesor.....
Positivo/Negativo en función del directivo en cuestión.....
No intervienen en el proceso.....

- 15.-Papel del Consejo de Administración, relación entre efectividad del mismo y generación al frente de la empresa:
¿En qué generación se constituye formalmente el mismo?
¿En qué generación podemos decir que el mismo empieza a actuar como órgano representativo de miembros familiares propietarios que no participan en la gestión de la empresa?

Muchas gracias por su colaboración, esperamos que los resultados de esta investigación puedan serle de utilidad, si desea recibir una copia de los mismos indique su nombre a continuación.....

ANEXO 2: CARTA DE PRESENTACIÓN QUE ACOMPAÑÓ A LA ENCUESTA

A Coruña, 6 de Septiembre de 1999

Muy Sr. Mío:

El objeto de la presente es solicitar su colaboración para poder llevar a cabo el proyecto de investigación que estamos realizando en la *Universidad de A Coruña*, sobre la *Empresa familiar en Galicia*. Simplemente le pedimos

que cubra el cuestionario que acompaña a esta carta de presentación, y que nos lo devuelva en el sobre de respuesta que le adjuntamos.

Para poder realizar este estudio hemos seleccionado Empresas Familiares definidas como “aquellas empresas en las que su propiedad y/o control pertenecen a una familia”. Si su empresa no se adapta a esta definición, le rogamos devuelva el cuestionario sin marcar en el sobre adjunto.

La encuesta se dirige a los Presidentes de las distintas empresas, con el objetivo de que la respuesta a la encuesta proceda de los más altos niveles de dirección. Si Usted está interesado en recibir una copia con los resultados de esta investigación, indíquelo al final de la encuesta.

Su respuesta es totalmente confidencial, el análisis se realizará de forma agregada, por lo que resultará imposible la identificación de las respuestas individuales.

Agradeciéndole de antemano su colaboración, que sabemos será excepcional, le saludan atentamente,

Dña. Josefina Martínez Barbeito
Directora del programa
Universidad de A Coruña

Dña. Susana Barbeito Roibal
Dpto. Análisis Económico

BIBLIOGRAFÍA

- ASTRACHAN, J.; KLEIN, S.; SMYRNIOS, K. (2002): “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem”, *Family Business Review*, XV, 1, (marzo), pp. 45-58.
- BARBEITO ROIBAL, S. (2002a): *Análisis descriptivo y propuestas sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega*. (Tesis doctoral). Universidade da Coruña.
- BARBEITO ROIBAL, S. (2002b): “El protocolo familiar, una respuesta a la problemática de la sucesión en las empresas familiares”, *Círculo de Dirigentes*, núm. 50-51, pp. 30-33.
- BARBEITO ROIBAL, S.; GUILLÉN SOLÓRZANO, E.; MARTÍNEZ CARBALLO, M. (2004): *El proceso de sucesión en la empresa familiar gallega. Análisis empírico y conclusiones*. A Coruña: Tórculo.
- BARBEITO ROIBAL, S.; GUILLÉN SOLÓRZANO, E.; MARTÍNEZ CARBALLO, M.; DOMÍNGUEZ FEIJOÓ, G. (2004a): *Revisión bibliográfica. La investigación sobre empresa familiar*. A Coruña: Tórculo.
- BARBEITO ROIBAL, S.; GUILLÉN SOLÓRZANO, E.; MARTÍNEZ CARBALLO, M.; DOMÍNGUEZ FEIJOÓ, G. (2004b): “Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar”, *Boletín Económico de ICE*, núm. 2821, pp. 27-37.
- BARNEY, J.B. (1992): “Integrating Organizational Behaviour and Strategy Formulation Research: A Resource-Based Analysis”, *Advances in Strategic Management*, 8, pp. 39-61.
- BEEHR, T.A.; DREXLER JR., J.A.; FAULKNER, S. (1997): “Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non-Family Businesses”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, pp. 297-312.
- CABRERA, M.K.; GARCÍA ALMEIDA, D. (2000): “La teoría de la empresa basada en el conocimiento y la formación del sucesor en la empresa familiar”, *Esic Market*, (mayo-agosto), pp. 47-57.
- CABRERA, M.K.; SAÁ PÉREZ, P. DE (1996): “La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades”, en: *La empresa en una economía globalizada: retos y cambios*, pp. 359-370.
- 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.

- CALDER, G.H. (1961): "The Peculiar Problems of a Family Business", *Business Horizons*, 4, pp. 93-102.
- CASADO, F. (1997): "La empresa familiar en España", *Economistas*, núm. 73, pp. 82-84.
- CHRISTMAN, J.; CHUA, J.; SHARMA, P. (2003): *Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm*. (Coleman White Paper Series).
- CHURCHILL, N.C.; HATTEN, K.J. (1987): "Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses", *American Journal of Small Business*, núm. 12, pp. 56-66.
- D'ARQUER, J. (1992): "PYME y empresa familiar", *Alta Dirección*, núm. 166, pp. 17-22.
- DAILY, C.M.; DOLLINGER, M.J. (1993): "Alternative Methodologies for Identifying Family - Versus - Nonfamily - Managed Businesses", *Journal of Small Business Management*, (abril), pp. 79-90.
- DAVIES, P. (1989): "Sucesión y planificación de la sucesión", *La Empresa Familiar*, 3. IESE.
- DAVIS, P.S.; 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.; FROHLICH, E. (1991): "Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS", *Family Business Review*, 4, pp. 149-160.
- DUMAS, C. (1989): *Daughters in Family-owned Businesses. An Applied Systems Perspective*. UMI Dissertation Services.
- 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.; ST. CYR, L. (1995): "Factors that Influence the Next Generation's Decision to Take Over the Family Firm", *Family Business Review*, vol. 8, núm. 2, pp. 99-120.
- DYER JR., W.G. (1997): "Organization Development in the Entrepreneurial Firm", *The Journal of Applied Behavioural Science*, (junio), pp. 190-208.
- EUROPEAN NETWORK FOR SME RESEARCH: THE EUROPEAN OBSERVATORY FOR SME'S (1995): *Third Annual Report*.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa", *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp. 178-193.
- FRISHKOFF, P.A. (1994): "Succession Need not Tear a Family Apart", *Best's Review*, (diciembre), pp. 70-73.
- FRISHKOFF, P.A.; BROWN, B.M. (1993): "Women on the Move in Family Business", *Business Horizons*, 36, pp. 66-70.
- GALLO, M.A. (1995): *Empresa familiar: textos y casos*. Praxis.
- GALLO, M.A. (1997a): *Trampas de la empresa familiar*. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. (Datos obtenidos de una muestra que representaba estadísticamente al 80% de las empresas españolas familiares y no familiares).
- GALLO, M.A. (1997b): *La empresa familiar*. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.
- GALLO, M.A.; ESTAPÉ, M.J. (1993): "La empresa familiar entre las 1000 mayores empresas de España", *La Empresa Familiar*, 4. IESE.
- GALVÉ, C.; SALAS, V. (2003): *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y*

- resultados*. Bilbao: Fundación BBVA.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, (primavera), pp. 114-135.
- GUTIÉRREZ URALDE, G. (1992): "Un socio financiero en el proceso de sucesión", *Estrategia Financiera*, núm. 75, (junio).
- HANDLER, W.C. (1990): "Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-Generation Family Members", *Entrepreneurship Theory and Practice*, núm. 15, pp. 37-51.
- HANDLER, W.C. (1994): "Succession in Family Business: A Review of the Research", *Family Business Review*, núm. 7, pp. 133-157.
- LANK, A.G. (1995): *The Imperative of Internationalization: A European Perspective Brookline*. Family Firm Institute.
- LEACH, P. (1991): *La empresa familiar*. Granica.
- LEVINSON, H. (1971): "Conflicts that Plague Family Businesses", *Harvard Business Review*, 49, pp. 90-98.
- LÓPEZ FACAL, X. (1996): "Industria e industrialización", *Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia*, núm. 16, pp. 169-183.
- PÉREZ GARCÍA, L.E. (1995): *La sucesión en la empresa familiar catalana*. (Tesis doctoral). (Edición microfotográfica). Universitat Autònoma de Barcelona.
- PITHOD, A.; DODERO, S. (1997): *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*. El Ateneo.
- ROLDÁN SALGUEIRO, J.L.; SÁNCHEZ-APELLANIZ, M.; VECINO GRAVEL, J.D. (1995): "La planificación de la sucesión en las empresas familiares", *Dirección y Organización*, núm. 14, pp. 27-37.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J.; CHUA, J. (1997): "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", *Family Business Review*, vol. 10, núm. 1, pp. 1-35.
- "Unas 300.000 firmas familiares españolas morirán en 5 años si no preparan la sucesión", *La Voz de Galicia*, (redacción), 24-01-00.
- USSMANE, A.M. (1994): *A transferência de geração na direção das empresas familiares em Portugal*. (Tesis doctoral). Covilha: Universidade da Beira Interior.
- USSMANE, A.M. (1996): "As empresas familiares, características e problemática", *Estudos de Gestão*, vol. III, núm. 1, pp. 19-26.
- VANCIL, R.F. (1987): *Passing the Baton. Managing the Process of CEO Succession*. Boston: Harvard Business School Press.
- VELOSO CERMEÑO, F.; ROCA CENDÁN, M. (1996): "Aproximación a la estructura y dinámica empresarial de Galicia", *Galicia en Clave Económica*, núm. 2, pp. 137-160.
- WARD, J.L. (1987): *Keeping the Family Business Healthy: How to plan for Continuing Growth. Probability and Family Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- YAÑEZ BRAGE, R. (2000): *As relacións banca-industria en Galiza*. Laivento.
- ZAUDTKE, D.; AMMERMAN, D. (1997): "Family Businesses: The Next Generation", *American Management Association*, (febrero), pp. 54-57.