

# **CRITERIOS QUE REGULAN LAS RELACIONES FAMILIA-EMPRESA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES GALLEGAS**

**BARBEITO ROIBAL, SUSANA**

Departamento de Análisis Económico y ADE  
Universidad de A Coruña  
correo-e: [sbar@cdf.udc.es](mailto:sbar@cdf.udc.es)

**GUILLÉN SOLÓRZANO, EDUARDO**

Departamento de Análisis Económico y ADE  
Universidad de A Coruña  
correo-e: [edugs@udc.es](mailto:edugs@udc.es)

**MARTÍNEZ CARBALLO, MANUEL**

Departamento de Análisis Económico y ADE  
Universidad de A Coruña  
correo-e: [mmc@udc.es](mailto:mmc@udc.es)

## **RESUMEN**

El presente trabajo analiza las relaciones entre los subsistemas (familia-empresa) que componen la empresa familiar gallega y, cómo estas relaciones se pueden ver afectadas por el proceso de sucesión en la propiedad de la empresa familiar. Aporta un estudio empírico de la situación de este tipo de empresas basado en los datos obtenidos a partir de una encuesta sobre empresas familiares gallegas que facturaron en 1997 más de 1500 millones de pesetas. Profundiza en el estudio de las relaciones entre ambos subsistemas y en el establecimiento de normas que regulen las mismas, como paso previo al desarrollo de Protocolos Familiares.

Palabras clave: Galicia, Empresa Familiar; Relaciones familia-empresa, Protocolo Familiar.

# **1. FACTORES DETERMINANTES EN LAS RELACIONES FAMILIA-EMPRESA.**

Parece aceptado por la mayoría de los expertos, Grant, R. M. (1991 y 1992), Barney, J. B. (1992), Fernández, Z. (1993), Cabrera, M. K. y De Saá Pérez, P. (1996); Cabrera Suárez, K. (1998), que la aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa al estudio de la empresa familiar constituye una base teórica válida sobre la que fundamentar el estudio de la planificación del proceso de sucesión en este tipo de Organizaciones.

Esta teoría establece que las empresas exitosas lo son porque saben identificar y explotar la totalidad de sus recursos y capacidades a través de sus estrategias. Las empresas familiares poseen importantes potencialidades que las diferencian de otro tipo de organizaciones y que les confiere un importante potencial competitivo, el cual puede verse amenazado por un proceso de sucesión mal o no planificado, Vancil, R. F. (1987), Ward, J. L. (1987), Handler (1994), Gallo (1995).

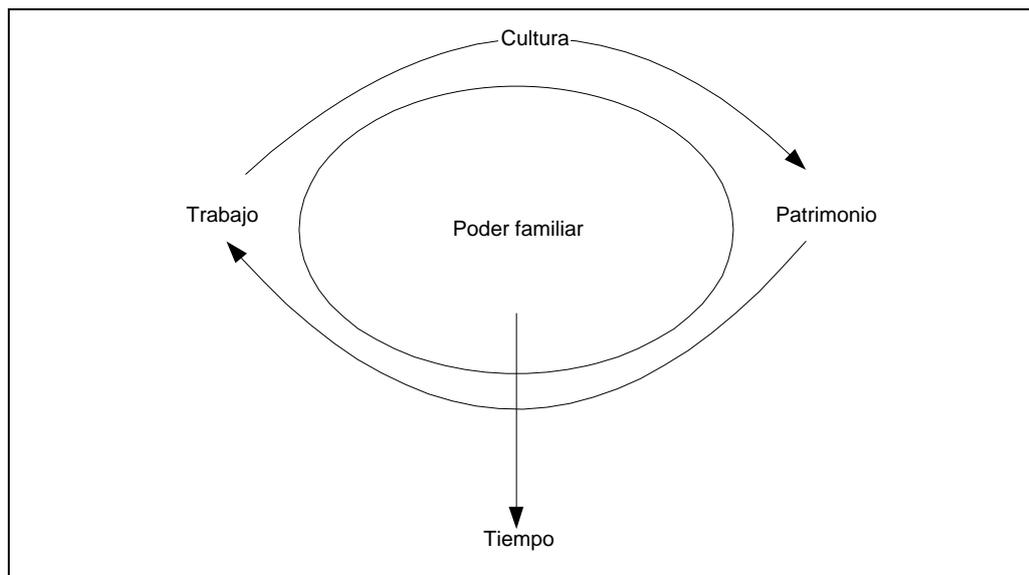
Aplicando esta Teoría a la empresa familiar destaca el papel fundamental que desempeña la cultura empresarial en este tipo de organizaciones. El propietario-directivo realiza la función de transmisor de esa cultura empresarial en la familia y en la empresa. Podríamos definir la cultura empresarial como esa forma particular de actuar que tiene una empresa, basada, en principio, en formas aceptadas mayoritariamente por los empleados y directivos, y que de alguna manera le confiere una personalidad diferenciada frente a otras empresas similares. Nos encontramos con que en la Empresa Familiar la cultura familiar impregna a la cultura de la empresa y es la base de los principios por los que se va a regir la vida de la Empresa Familiar y, por tanto, es la base de su ventaja competitiva.

A pesar de que existen claras diferencias entre las distintas Empresas Familiares; todas ellas tienen un punto en común y es que las Empresas Familiares suelen tener un carácter más conservador y prudente que las Empresas No Familiares. Sabemos que, sobre la empresa familiar tiene influencia el entorno cultural, es decir, determinadas actividades empresariales que tienen un prestigio social en una región o una mayor tradición mercantil, circunstancia que es aprovechada éstas. Por tanto, la Empresa Familiar se ve influenciada por un lado, por un entorno familiar conservador y por otro, por el entorno cultural, ambos interaccionan y dan forma a la cultura propia de cada empresa familiar.

Para E. Sáez (1996) el paso del tiempo provoca cambios de generaciones que ponen siempre en tensión el equilibrio cultura-patrimonio-trabajo (gráfica 1) que en cada momento caracteriza a la

empresa familiar. La tensión se incrementa por la incorporación de un número cada vez mayor de accionistas, no implicados con la cultura empresarial de la Empresa Familiar, lo que hace que la empresa vaya perdiendo sus características definitorias, de manera que se difumina su influencia sobre la dinámica de los tres elementos, que se vuelven autónomos, pareciéndose cada vez más a una Empresa No Familiar, poniendo, por tanto, en peligro la base de la ventaja competitiva que hace que, en general, las empresas familiares tengan mejores resultados que las no familiares (Ward, 1983; Gallo y Estapé, 1993; Amat, 1998).

**Gráfica 1. La rueda sobre la que evolucionan las empresas familiares**



**Fuente:** Sáez Ponte, E.; (1996); “A empresa familiar hoxe”; Galicia en clave Económica, nº1.

Por tanto, y como establece K. Cabrera (1998) un factor determinante del éxito en el proceso sucesorio en empresa familiar, lo constituye las relaciones, dinámicas y cultura familiares que influyen en la interacción familia-empresa.

Basándonos en la bibliografía consultada y buscando establecer un marco teórico que sirva de base al análisis descriptivo que desarrollaremos a lo largo de esta ponencia, destacamos las siguientes cuestiones que deberían ser contempladas en el estudio de las relaciones familia-empresa:

1.-Toda la bibliografía consultada coincide en la importancia del vínculo emocional que caracteriza las relaciones entre empresa y familia, siendo éste la principal característica que define y diferencia a la Empresa Familiar. Genera en el entorno una mayor confianza hacia la empresa, que se traduce en la prosperidad del negocio.

*“Sin duda, la primera escuela de un sucesor es la familia, donde el niño o la niña absorben los valores de la familia, los valores propios del negocio y los valores propios de un emprendedor (como el amor al riesgo, la autonomía o la creatividad)”<sup>41</sup>*

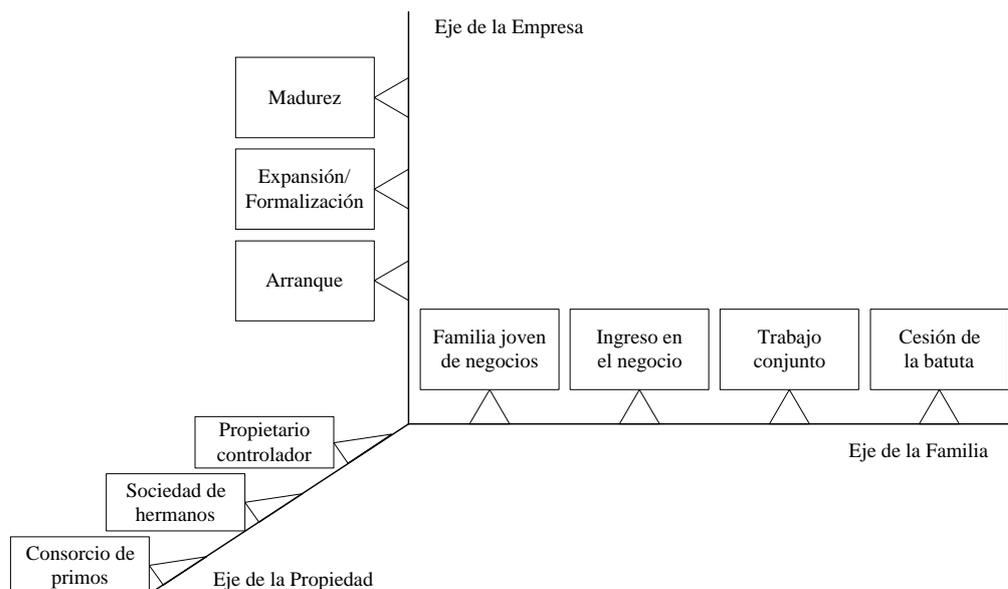
Como ya hemos destacado y, numerosos autores así lo confirman, la utilización de todos los recursos y capacidades a disposición de la empresa familiar caracteriza a las empresas familiares exitosas. La existencia de un vínculo emocional entre familia y empresa es, en muchas empresas familiares, la base de su ventaja competitiva, debido a que este vínculo emocional facilita la existencia de relaciones estables con clientes y proveedores y genera confianza entre los empleados y la dirección. Estos activos tienen un valor estratégico fundamental debido a su carácter de imitabilidad y sustituibilidad imperfecta.

Creemos, por tanto, que sería interesante confirmar si existe en la empresa familiar gallega este tipo de vínculo. Para ello, dos de las proposiciones de nuestro análisis descriptivo harán referencia a si se acepta la existencia de un vínculo emocional, que se transmite de generación en generación y, si ese vínculo emocional es conocido y aceptado por aquellas personas que formando parte de la empresa no pertenecen a la familia.

2.- Otro punto a tratar en las relaciones familia-empresa hace referencia a las nuevas necesidades que se le plantean a la empresa familiar con el transcurso del tiempo: A medida que se incorporan nuevas generaciones, la empresa familiar pasa de tener un único propietario, a ser una empresa de hermanos o, incluso, posteriormente una empresa de primos. Numerosos autores han descrito esta secuencia basándose en distintos aspectos teóricos, pero entre todos ellos cabría destacar el que se ha denominado Planteamiento Evolutivo, cuyo exponente más reciente es el Modelo Evolutivo Tridimensional de Gersick et al. (1997), que se recoge en la gráfica 2.

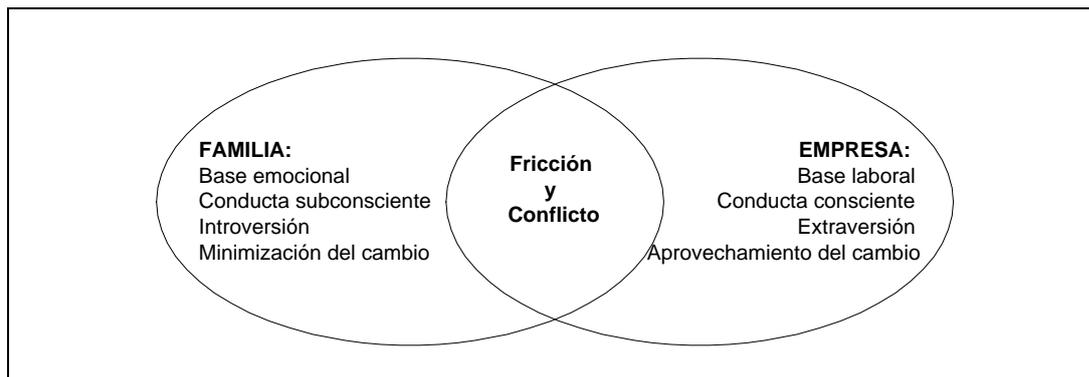
En esta misma línea, que destaca la dificultad de la evolución de la empresa familiar, autores como, Leach, 1993; Gallo, 1997, consideran que el incremento, en el número de miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar, debe evitarse, pues supone situar a cada vez más elevado número de personas en una intersección entre subsistemas (empresa-familia) que es un foco de fricción y conflicto, como se recoge en la gráfica 3.

**Gráfica 2. Modelo Evolutivo Tridimensional.**



**Fuente:** Gersick, K.; Davis, J. A.; Hampton, M. y Lansberg, I.; (1997); “Empresa Familiar. Generación a generación”; Mc Graw Hill.

**Gráfica 3. Sistemas superpuestos.**



**Fuente:** Leach, P.; (1993); “La Empresa Familiar”, Granica.

Recordando el modelo de los tres círculos (Davis y Tagiure, 1982), base sobre la que se sustenta el posterior modelo de Gersick et al., debemos destacar que la participación de la familia en la empresa debe diferenciarse claramente entre aquellos familiares que trabajan en la empresa y, por tanto, que están situados en la intersección entre los dos subsistemas y, por otro lado, aquellos otros, familiares-propietarios que no trabajan en ella y, que limitan su participación en la empresa a la defensa de sus intereses, representados a través de los distintos órganos de control de la empresa familiar, fundamentalmente a través de su Junta de Accionistas. Estas dos clases de propietarios tienen objetivos claramente diferentes y, por tanto, intereses enfrentados, mientras que unos buscan el crecimiento y desarrollo de la empresa, los otros intentarán obtener

exclusivamente mejores dividendos. La mayoría de las empresas familiares, evolucionan hacia esta situación a medida que se van incorporando nuevas generaciones a la empresa.

La Tabla 1 muestra las distintas necesidades que se le plantean a la empresa familiar a medida que se van incorporando nuevas generaciones a la misma. En base al planteamiento del Modelo Evolutivo Tridimensional, pretende concretar los problemas que se le van planteando a la familia a medida que a la empresa familiar acceden nuevas generaciones.

En esta secuencia, el paso de un propietario-controlador a una sociedad de hermanos y posteriormente a un consorcio de primos, se debe al envejecimiento y crecimiento propio de la familia. A cada cambio en la estructura de la propiedad, corresponden variaciones en la dinámica de la empresa y de la familia (tabla 1 y gráfica 2), en el nivel de poder de los accionistas empleados y no empleados y, en las demandas financieras de la empresa. Cuando aumenta el número de incorporaciones a la empresa familiar las necesidades financieras crecen y, los mecanismos tradicionales de financiación: el crédito bancario y la autofinanciación vía reservas, necesariamente, tienen una importante limitación en función de la propia dimensión de la empresa (Adell, 1998; Yáñez, 1999 y 2.000). Por otro lado, la empresa familiar puede caer en la tentación de crear puestos directivos arbitrariamente con el único objetivo de “colocar y satisfacer” a todos los sucesores, convirtiéndose en el INEM de la familia;.....

**Tabla 1. Eje de la propiedad / Nuevas necesidades de la Empresa Familiar**

Etapa	Problemas de la familia
1ª Propietario-Controlador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad económica de la esposa.</li> <li>• Sucesión Empresarial y Patrimonial.</li> </ul>
2ª Sociedad de hermanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la armonía y el trabajo en equipo.</li> <li>• Mantener la propiedad en manos de la familia.</li> <li>• Sucesión.</li> </ul>
3ª Consorcio de primos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividendos.</li> <li>• Liquidez para los accionistas.</li> <li>• Financiación de la empresa.</li> <li>• Participación de los miembros de la familia en la empresa.</li> <li>• Resolución de conflictos con los accionistas.</li> <li>• Reparto de la propiedad de la empresa.</li> <li>• Empresa como INEM de la familia.</li> <li>• Transmisión de la cultura de la empresa a los accionistas y miembros de la familia.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base en el modelo desarrollado por Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton, H. y Lansberg, I., (1997).

3.- Otro problema que se le presenta a la empresa familiar en su relación con la familia y que está claramente relacionado con la evolución de la sucesión en una empresa familiar; es cómo llevar a cabo la distribución del capital por generaciones: Diversos autores (Hollander and Boulton, 1984; Gersick et al., 1997) afirman que el incremento en el número de propietarios tiene lugar en relación directa al incremento de la familia. Hemos comentado la importancia de que la empresa no se convierta en una “oficina de empleo” para la familia; pero lo que no podemos evitar es la participación en la propiedad de la misma, de todos los miembros de la familia, puesto que la propiedad se transmite por herencia de padres a hijos. Este hecho genera importantes conflictos entre los propietarios, en cuanto a la gestión de la empresa, reparto de dividendos, o políticas de reinversión, entre otros temas<sup>ii</sup>. Actualmente las empresas familiares están tomando medidas en este sentido, para limitar el acceso a la propiedad de la totalidad de los sucesores, la zona Mediterránea española y, específicamente, Cataluña, es un buen espejo en el que se puede observar las bondades de un reparto no igualitario de la herencia (Pérez, 1995; Pont Clemente, 1998)

Parece existir una relación inversa entre tamaño y concentración de propiedad en manos de una familia, Donckels & Fröhlich (1991) establecen que:

*“a medida que aumenta el tamaño de la empresa, el porcentaje de EF sobre el total de empresas disminuye”.*

Este hecho se ve influenciado directamente por la existencia de una tendencia, (Poza, 1996; Galvé-Salas, 1993) en el sentido de que existe una “voluntad” por parte de los empresarios familiares de conservar el 100% del capital en manos de la familia. Esta tendencia es clara en España, donde la propiedad se transmite por herencia de padres a hijos, difuminando la propiedad entre un número cada vez mayor de familiares, condicionando, como hemos visto, temas, tan importantes, como la financiación de la propia empresa. Estos últimos autores llegan incluso a afirmar que, en el caso de España, la Empresa Familiar presenta, por este motivo, un tamaño subóptimo. Incidiendo en este aspecto, creemos necesario comprobar en nuestro análisis descriptivo si en la empresa familiar gallega existe algún tipo de normas que eviten la dispersión del capital, y que importancia se concede a las mismas. Si esta proposición se confirma podríamos preguntarnos si las únicas normas que existen en las empresas familiares gallegas, que hacen referencia a las relaciones familia-empresa, son las que se refieren a medidas para evitar la dispersión del capital.

4.- Otro factor destacable hace referencia al establecimiento de una normativa que regule las relaciones familia-empresa. Las relaciones empresa-familia y, particularmente, las existentes entre familiares deben estar regidas por unas normas de aceptación general que eviten disputas.

Estas normas deben ser recogidas por escrito y conocidas por todos los miembros de la familia. Debiéramos, por tanto, comprobar si esta necesidad es compartida por los empresarios familiares gallegos, estableciendo una proposición en la que les preguntemos si en sus empresas han desarrollado normas que regulen las relaciones familia-empresa.

Autores como Ward, 1989 o Leach; 1993 incluyen el establecimiento de normas que regulen las relaciones familia-empresa en la aplicación de los principios de dirección estratégica<sup>iii</sup> a la empresa familiar. Otros autores como Lansberg, 1996; Ket de Vries, 1996 y Gallo, 1998, defienden la elaboración de un *Documento que precise las relaciones familia-empresa, indicando las grandes líneas de las mismas*. La referencia al “documento” indica la importancia del soporte escrito para las citadas normas, el cual tiene su máxima expresión en la confección de los llamados *protocolos familiares*<sup>iv</sup>. Estos mismos autores sostienen que dadas la finalidad y las características del protocolo familiar, es preferible que, en lugar de que este sea “impuesto”, proceda de conversaciones entre los interesados, de la negociación de posiciones, y represente un acuerdo sobre el cual exista un verdadero compromiso. Es conveniente que este protocolo sea conducido por el “sucedido” y que, durante un primer período, su implantación sea dirigida por él antes de que se dé una separación más plena de la empresa.

*“El protocolo familiar es un acuerdo voluntariamente querido y voluntariamente vivido por los miembros de la familia para que las relaciones entre ellos y su empresa potencien la unidad y el compromiso de la familia en conseguir el desarrollo de una comunidad de personas, la Empresa Familiar, actuando cada uno en el lugar que le corresponda, como accionista, miembro del Consejo de Administración, o como directivo o mando”.*<sup>v</sup>

Nos hemos encontrado autores, como Pont Clemente (1998), que pretenden desmitificar el Protocolo Familiar considerando que éste quiere obtener una solución a un problema enormemente complejo, afrontando sus consecuencias, pero evitando, escrupulosamente, atacar sus raíces. En lo que parecen estar de acuerdo la mayoría de los autores, es en la necesidad de la existencia de un conjunto de normas que regulen las relaciones entre la familia y la empresa. Normas que deben ser conocidas y aceptadas por todos los integrantes de la empresa familiar: familia, directivos y empleados. Basándonos en la exposición anterior, creemos que sería interesante comprobar si en la empresa familiar gallega las normas que regulan la relación familia-empresa están recogidas en un documento aceptado por el conjunto de la familia.

*“En conclusión, el protocolo familiar como única salida pertenece a una cultura sucesoria difícilmente conciliable con las exigencias de la modernidad y constituye un espejismo de solución a un problema mal planteado. El futuro ha de ver una profunda reflexión sobre*

*este problema, que halle reflejo en un nuevo Derecho Privado y en una nueva Economía de la Empresa Familiar adaptados a la realidad social del tiempo en que vivimos”.*<sup>vi</sup>

En cualquier caso, y como ya apuntó Christensen (1953);

*“las discusiones familiares tienden a incrementarse a medida que se dispersa el capital, por tanto, ésta será, en última instancia, la variable que determinará cuando establecer las normas”.*

No obstante, puede detectarse la impresión subyacente de que sería óptimo empezar a plantearse la existencia de estas normas en el mismo momento en que se toma conciencia del carácter familiar de una empresa, es decir, debería ser siempre el fundador quien sentase las bases normativas.

*“...se olvidan algunos elementos esenciales para construir un auténtico protocolo familiar. Un protocolo familiar no es el arma para ganar una “guerra” que se está viviendo en la Empresa Familiar. Un protocolo no debería formularse antes de que la Empresa Familiar tuviera una estrategia clara acerca de su situación futura, pues toda Empresa Familiar primero es “Empresa” y, luego, “Familiar””.*<sup>vii</sup>

## **2. METODOLOGÍA.**

Antes de iniciar el estudio de las propuestas realizadas, consideramos necesario desarrollar un breve apunte metodológico que clarifique el trabajo previo a la redacción de esta ponencia.

A partir de la base de datos ARDAN, se ha procedido a clasificar a los distintos grupos empresariales gallegos en familiares y no familiares. Con el fin de facilitar la comprensión y posterior comparación de los resultados obtenidos, hemos considerado que una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y el control están en manos de una familia.

Dentro de los grupos familiares, el estudio se ha centrado en aquellos grupos que tenían empresas que, en 1997, facturaban más de 1500 millones de pesetas<sup>viii</sup> (se pretende así dejar fuera de este estudio a las empresas unipersonales y a las microempresas que no tienen como objetivo final el traspaso generacional) y que, además, habían incorporado, como mínimo, a la segunda generación a la empresa.

A éstos últimos se les envía una encuesta en Septiembre de 1999, que recoge distintos aspectos que hacen referencia a la planificación del proceso de sucesión en la empresa familiar gallega, y

otros aspectos relacionados con el mismo. Mediante métodos informáticos se procede al tratamiento de los datos así obtenidos.

Es decir, este estudio se desarrolla a partir de una muestra de grupos de empresas familiares gallegas que han conseguido un traspaso exitoso a la siguiente generación. Por otro lado, 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);...

El siguiente capítulo pretende acercarnos al conocimiento de la situación actual del tejido empresarial gallego, detallando algunos de sus aspectos más relevantes.

### **3.- BREVE CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL GALLEGO.**

Su situación geográfica, en el extremo noroccidental del continente europeo, ha volcado a las empresas gallegas, especialmente, hacia un comercio interior. Incluso las comunicaciones con el resto de España son todavía hoy uno de los grandes handicaps a los que deben enfrentarse nuestras empresas. A pesar de ello la imagen de Galicia como un país carente de grandes grupos empresariales es sin lugar a dudas una imagen equivocada. Quizá se aproxime más a la realidad la imagen de una densa red de microempresas y PYMES (tabla 2) de la que emergen importantes grupos empresariales de gran dimensión y poco conexos con esa red, López Facal, 1996.

De cualquier modo, la auténtica vanguardia de la iniciativa industrial de Galicia la constituye, el selecto grupo de empresas de gran dimensión y capital autóctono. Constituyen, en general, casos singulares de capacidad de anticipación industrial y creatividad. Destacando, dentro de este grupo de empresas, la importancia de las empresas familiares, en la tabla 2 se destacan grupos familiares de la relevancia de Inditex, Gadisa, Pescanova o Calvo, entre otros.

**Tabla 2. El sector industrial gallego.**

<b>T ipo</b>	<b>G rupo</b>	<b>F acturación estim ada</b>	<b>P lantilla</b>
<b>Pública</b>	REPSOL	287.70	582
	ENDESA	105.54	2.400
	INESPAL	93.93	2.207
	ASTILLEROS PÚBLICOS	49.18	6.528
	TABACALERA	34.68	449
	ENCE	23.82	565
<b>Transnacional</b>	<b>CITROEN</b>	<b>710.000</b>	<b>10.600</b>
	<b>GRUPO CONAGRA</b>	<b>21.848</b>	<b>388</b>
	G. LACTEOS FRANCESES	28.53	497
	G. ZENECA	11.7	327
	G. TAFISA/ SONAE	29.58	876
	G. SOMMER / ALLIBERT	19.76	1.292
	<b>CORPORACIÓN N.O.</b>	<b>23.350</b>	<b>712</b>
	<b>GKN-INDUGASA</b>	<b>27.000</b>	<b>924</b>
<b>Autóctona</b>	<b>GRUPO ZARA-INDITEX</b>	<b>338.607</b>	<b>13.984</b>
	<b>GRUPO GADISA</b>	<b>94.956</b>	<b>3.997</b>
	<b>GRUPO COREN</b>	<b>85.412</b>	<b>2.454</b>
	<b>GRUPO PESCANOVA</b>	<b>76.117</b>	<b>3.084</b>
	<b>GRUPO FINSA</b>	<b>68.928</b>	<b>1.890</b>
	<b>GRUPO CALVO</b>	<b>35.000</b>	<b>940</b>
	<b>GRUPO COPO</b>	<b>23.003</b>	<b>1.129</b>
	<b>MEGASA</b>	<b>20.471</b>	<b>268</b>

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.

En este sentido incidía, recientemente, E. Entiveros (2001) al afirmar que:

*"en Galicia debe fomentarse mucho más la regeneración empresarial, el nacimiento de nuevas empresas. Galicia tiene un atributo y es que ha sabido reunir una serie de empresas de excelencia, de primera línea, pero son muy pocas. La reflexión que tiene que hacer Galicia es que hay que empezar a reproducir la especie, esa colección de pocas pero muy buenas empresas que tiene en su territorio y son genuinamente gallegas... Además debe potenciarse un sistema financiero que sea eficiente, pero más aproximado a la realidad empresarial."*

E. Entiveros, nos llama la atención sobre otro aspecto fundamental para el desarrollo del tejido empresarial gallego: Nuestro Sistema Financiero. Es importante resaltar este punto, puesto que en Galicia, el sector financiero no ha jugado un papel fundamental, como ha ocurrido en otros países, en el proceso de desarrollo industrial. Este hecho constituye un importante handicap ya que ha dificultado que la empresa familiar gallega acuda a mecanismos de financiación externa, centrándose fundamentalmente en la autofinanciación y en la financiación vía proveedores. Es por ello, que el crecimiento del sector empresarial en Galicia, en muchos casos, está limitado

por los recursos propios de las empresas. Ramón Yáñez (2000) caracteriza de una manera acertada las relaciones Banca-Industria en Galicia, al establecer que:

*“...tanto a banca española con presenza en Galiza, como a propia banca autóctona, participaron escasamente na promoción da industria galega ao longo do período de desenvolvemento industrial. É máis, tras a absorción dos bancos rexionais polos grandes grupos bancarios españois, a presenza nos consellos de administración das empresas non financieras do conxunto da banca que operaba en Galiza, sufriu un durísimo recorte que anticipou, en certa medida, a retirada bancaria dos intereses industriais e o distanciamento entre a banca e máis a industria galega”.*

Otro aspecto destacable del sector empresarial gallego, es el que hace referencia al tamaño de nuestras empresas, la tabla anterior expone la importancia de la pequeña empresa en Galicia, donde el 87,71% de las empresas tienen menos de 50 trabajadores, en comparación con la media de la Unión Europea que para este tramo es del 56%. Estos datos nos confirman la importancia del minifundismo en el tejido empresarial gallego.

**Tabla 3: Distribución de las empresas según número de trabajadores Galicia/ Unión Europea**

Nº de trabajadores	Galicia		Unión Europea
	Nº empresas	%	
Hasta 10	2.059	39.73	31%
Entre 11 y 50	2.487	47.98	25%
Entre 51 y 100	349	6.73	15%
Entre 101 y 500	241	4.65	
Más de 500	47	0.91	29%

Elaboración propia, a partir, para Galicia del informe de El Correo Gallego, “5000 empresas gallegas y 250 del norte de Portugal” nº4, 1994; y para la Unión Europea “European Network for SME Research: The European Observatory for SMEs”, Third Annual Report, 1995.

La otra característica identificadora, del tejido empresarial gallego, es la de su localización. La territorialización de la actividad productiva de las empresas gallegas sigue poniendo de manifiesto un acusado desequilibrio entre la Galicia interior y la costera; en esta última tienen su radicación los principales núcleos empresariales, que se concentran, preferentemente, en torno a dos grandes ejes Vigo-Pontevedra-Porriño y A Coruña-Arteixo-Ferrol. En el conjunto de la actividad económica gallega, hay una fuerte concentración empresarial en torno a las provincias de A Coruña y Pontevedra, que representan, en el año 1995, conjuntamente el 70% del empleo total de Galicia. Esa importancia conjunta asciende al 80,5% si analizamos el

empleo del sector industrial, al 86,5% en las exportaciones y al 93,6% en las importaciones. Quedando así demostrado el acusado desequilibrio económico entre la Galicia interior y la costera. Si reflejamos la distribución del número de empresas y de los ingresos por comarcas; el primer lugar lo ocupa Vigo con el 21.5% de las empresas y el 32% de los ingresos y, el segundo lugar, lo ocupa La Coruña con el 19% de las empresas y el 24.5% de los ingresos en 1.997. Este desequilibrio se ha visto reforzado en las últimas décadas con la construcción de la Autopista que une Ferrol con el Norte de Portugal, ya que ésta ha concentrado, en mayor medida, el tejido empresarial gallego en torno a las localidades por las que discurre.

Una aproximación a este desequilibrio la encontramos en Dopico y Losada (1996), los cuales afirman que este desequilibrio se explica, en parte, por la existencia de una gran desigualdad en la distribución de la población, distinguiéndose, claramente, dos áreas: la Galicia Occidental o litoral, que corresponde a la zona más densamente poblada, urbanizada y económicamente desarrollada, y la Galicia Oriental o interior, que mantiene una población mayoritariamente rural y un menor nivel de desarrollo, así como densidades de población más bajas.

Una vez llevada a cabo esta breve caracterización de nuestras empresas, esta ponencia debe centrarse en los aspectos relevantes de las relaciones familia-empresa en nuestras empresas familiares. Comenzaremos haciendo referencia a la existencia de un vínculo emocional entre familia y empresa.

## **4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS RELACIONES FAMILIA-EMPRESA EN LA EMPRESA FAMILIAR GALLEGA.**

### **4.1. El Vínculo Emocional.**

Una de las características que mejor definen a la empresa familiar es la existencia de un vínculo emocional Familia-Empresa que se trasmite de generación en generación y que constituye la base de la filosofía de crecimiento de la empresa familiar. Numerosos autores consideran que constituye, en muchos casos, la base de su ventaja competitiva. Esta teoría se ve contrastada en las tablas 4, 5 y 6, en las cuales se acepta la existencia de ese vínculo emocional por parte del 87% de los encuestados; el 86% cree que es un vínculo compartido, y la mayor dificultad parece centrarse en la transmisión de ese vínculo a las nuevas generaciones, puesto que el 45% de los encuestados encuentra dificultades a la hora de transmitirlo.

**Tabla 4. ¿Existe algún tipo de vínculo emocional con la empresa?**

Respuesta	%
Sí	87%
No	3%
Total	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

**Tabla 5. ¿Considera que este vínculo emocional es compartido?**

Respuesta	%
Sí	86%
No	14%
Total	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

**Tabla 6. ¿Considera usted que este vínculo es difícil de transmitir a las nuevas generaciones?**

Respuesta	%
Sí	45%
No	55%
Total	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

Hemos visto que el vínculo emocional Familia-Empresa constituye la base sobre la que se sustenta la ventaja competitiva de muchas empresas familiares, parece, por tanto, necesario que ese vínculo sea conocido y aceptado por el resto de las personas que trabajan en la empresa, puesto que constituye la base de la idiosincrasia de la misma. El 77% de los encuestados considera que es posible transmitir este vínculo a personas que, formando parte de la empresa, no pertenezcan a la familia

**Tabla 7. ¿Es posible transmitir este vínculo a personas que no pertenezcan a la familia<sup>ix</sup>?**

Respuesta	%
Sí	77%
No	23%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

## 4.2. ¿Existen normas que regulen las relaciones familia-empresa?

Dado que la bibliografía consultada confirma que las relaciones familia-empresa se vuelven más tensas cuanto mayor es el número de familiares relacionados con la empresa familiar, en este punto intentaremos detallar qué medidas han puesto en marcha los empresarios familiares gallegos para mantener esas relaciones familia-empresa dentro de unos cauces controlables. Comenzaremos contrastando la existencia, en las empresas familiares gallegas, de normas que regulen las relaciones familia-empresa (tabla 8).

**Tabla 8. ¿Existen normas que regulen la relación familia empresa?**

Respuesta	%
Sí	77%
No, no son necesarias	23%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

El 77% de los encuestados considera necesaria la existencia de normas que regulen las relaciones Familia-Empresa, frente a un 23% que no las considera necesarias.

Hemos detectado que puede existir dependencia entre las variables: existencia de normas que regulan la relación familia-empresa y la generación al frente de la empresa; puesto que, parece lógico suponer que a medida que aumenta el número de familiares relacionados con la empresa familiar se hace más necesaria la presencia de normas que regulen estas relaciones, porque las posibilidades de conflicto entre ambos subsistemas aumentarán.

**Tabla 9. Contraste entre la existencia de normas que regulan la relación familia-empresa y generación al frente de la empresa.**

¿Existen normas que regulan esta relación?	Generación al frente de la empresa			
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta
Sí		13	1	1
No	2	1		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

Realizamos el contraste de la hipótesis de independencia de estas dos variables obteniendo un valor de  $\chi^2 = 20.438 > \chi_{0.05}^2$  ; por tanto, se rechaza la hipótesis de independencia. Es decir, las dos variables contrastadas son dependientes. Para  $\alpha = 0.00014$  ,  $\chi_{0.00014}^2 \approx 20.40 \approx \chi^2$

Otro de los aspectos que hemos destacado en este artículo se centraba en las dificultades que se le presentan a las empresas familiares a medida que se incorporan nuevas generaciones a la propiedad de la empresa familiar, por tanto, nos parece interesante contrastar la existencia de medidas que eviten la dispersión del capital en las empresas familiares gallegas.

**Tabla 10. ¿Existen medidas para evitar la dispersión del capital?**

Respuesta	%
Sí	95%
No	5%
Total	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

El repaso a las respuestas de la encuesta destaca que una de las primeras medidas que se toman en una empresa familiar gallega son las correspondientes a evitar la dispersión del capital, de hecho, destacamos que el 95% de los encuestados ha tomado medidas en esta dirección en su empresa.

Se debe recordar, en este punto, la importancia que los empresarios gallegos otorgan al control de la mayoría del capital de la empresa, en esta encuesta, muestra que el 83% de los encuestados controla el 100% del capital de su empresa.

**Tabla 11. ¿Cuál es la primera norma, que regule la relación familia empresa, que se dictó en su empresa familiar?**

Respuesta	Frecuencia	%
Acceso de la familia a la empresa	2	18%
Protocolo familiar	1	9%
Nº de miembros de la familia en la empresa	1	9%
Medidas para evitar la dispersión de capital	5	46%
Desempeño de puestos de responsabilidad	1	9%
Reparto de dividendos	1	9%
Totales	11	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

Como podemos observar en la tabla 11, la norma que regula la relación familia-empresa más importante, para los empresarios familiares gallegos, es la que hace referencia a las medidas para evitar la dispersión de capital. El 46% de los encuestados han establecido como primera norma, que regule la relación familia-empresa, medidas para evitar esta dispersión. Estas medidas adquieren especial relevancia a partir de la segunda generación, cuando comienza a producirse esta dispersión<sup>x</sup> como refleja el contraste realizado en la tabla 12.

**Tabla 12. Contraste entre la existencia de medidas para evitar la dispersión del capital y generación al frente de la empresa.**

¿Existen medidas que eviten la dispersión de	Generación al frente de la empresa			
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta
Sí	1	12	1	0
No	2	1	0	1

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

Realizamos el contraste de la hipótesis de independencia entre estas dos variables obteniendo un valor de  $\chi^2 = 8.816 > \chi_{0.05}^2$ ; por tanto, se rechaza la hipótesis de independencia. Es decir, las dos variables contrastadas son dependientes. Para  $\alpha = 0.0318$ ,  $\chi_{0.0318}^2 \approx 8.81 \approx \chi^2$ .

Otra medida relacionada con la anterior, y que es considerada como importante por los empresarios familiares gallegos, es la que hace referencia al acceso de la familia a la empresa familiar, que también debiera cobrar mayor importancia a partir de la segunda generación por la posible incorporación de hermanos y primos a la empresa. El contraste realizado en la tabla 13, refleja que en nuestra muestra estas dos variables son independientes.

**Tabla 13. Contraste entre la existencia de normas que regulan el acceso de la familia a la empresa y generación al frente de la empresa.**

¿Existen normas que regulan el acceso de la	Generación al frente de la empresa			
	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta
Sí	1	9	0	1
No	2	4	1	0

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

Realizamos el contraste de la hipótesis de independencia entre estas dos variables obteniendo un valor de  $\chi^2=3.53 < \chi_{0.05}^2$ ; por tanto, se acepta la hipótesis de independencia. Para  $\alpha = 0.316$ ,  $\chi_{0.316}^2 \approx 3.53 \approx \chi^2$ .

Impedir que el capital se disperse y restringir, de alguna forma, el acceso de la familia a la empresa familiar, son las principales normas que regulan la relación familia-empresa en Galicia. Consideramos que podría existir dependencia entre las variables: existencia de normas que regulan las relaciones familia-empresa y el tamaño de la empresa. Procedemos, por tanto, a la realización del contraste (Tabla 14).

**Tabla 14. Contraste entre tamaño de la empresa frente a la existencia de normas que regulan las relaciones familia- empresa**

¿Existen normas que regulan esta relación?	Tamaño de la empresa			Totales
	1.500-2000	2001-5.000	>5.000	
Sí	6	6	8	20
No	0	3	0	3
Totales	6	9	8	23

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

Realizamos el contraste de la hipótesis de independencia entre estas dos variables obteniendo un valor de  $\chi^2=5.3819 < \chi_{0.05}^2$ ; por tanto, se acepta la hipótesis de independencia. Para  $\alpha = 0.068$ ,  $\chi_{0.068}^2 \approx 5.37 \approx \chi^2$ .

**Tabla 15. ¿Están recogidas estas normas en algún documento aceptado por el conjunto de la familia?**

Respuesta	%
Sí	47%
No	53%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

No parece estar demasiado clara la importancia que la existencia de este documento tiene para las empresas familiares gallegas, el 53% de los encuestados confirma no tener ningún tipo de norma escrita. El documento al que, en la actualidad, se le está dando una mayor importancia, desde todos los ámbitos, es el llamado “protocolo familiar”. Podemos observar, en la Tabla 11,

que tan solo un grupo familiar, de todos los encuestados, afirma haber establecido este protocolo como primera medida para regular la relación entre estos dos subsistemas.

**Tabla 16. Normas que regulan la relación familia-empresa.**

	Sí	No
Medidas para evitar la dispersión del capital	86%	14%
La incorporación de miembros familiares a la empresa	57%	43%
La política de distribución de dividendos	57%	43%
La permanencia en puestos de alto nivel	45%	55%
Al mantenimiento de un buen clima familiar	67%	33%
Adopción de criterios de valoración en compra-venta de acciones	30%	70%
La participación del capital en el Consejo de Administración	65%	35%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

Como se puede observar en la Tabla 16, ya sea de forma expresa o tácita, existen normas que regulan múltiples factores en la relación familia-empresa. Destacando, como la de mayor importancia, la que hace referencia a medidas para evitar la dispersión de capital, con un 86% de los encuestados que afirma haberlas adoptado y, en el extremo opuesto, destacaríamos la que hace referencia a la adopción de criterios de valoración en compra-venta de acciones, donde sólo un 30% de los encuestados ha tomado acciones en ese sentido, a pesar de la importancia de implantar esta medida, puesto que, facilita la liquidez que puedan necesitar puntualmente los accionistas, permitiendo la venta de las acciones familiares a un precio predeterminado y la permanencia de las mismas en manos de miembros de la familia, favorece por tanto la estabilidad en el control del capital social de la empresa familiar.

## 5. CONCLUSIONES

El estudio realizado revela que no se han producido avances importantes en las relaciones familia-empresa, puesto que la empresa familiar gallega sigue utilizando criterios tradicionales.

La existencia de un vínculo emocional<sup>xi</sup> constituye la base sobre la que se desarrollan las relaciones familia-empresa y tiene como objetivo la transmisión de los valores familiares dentro de la empresa, tanto a la familia como a aquellas personas que trabajando en la empresa no formen parte del grupo familiar.

También se destaca la existencia de normas que regulan esta relación familia-empresa. Para la mayoría de las empresas encuestadas la primera norma instaurada, que regula esta relación, ha sido la que hace referencia a las medidas que evitan la dispersión del capital, seguida, en segundo lugar, por las medidas que regulan el acceso de miembros familiares a la empresa, hecho que resulta de fácil explicación si recordamos que no es una medida que se haya comenzado a aplicar ahora ya que, durante años las empresas familiares han regulado el acceso de la familia a la empresa de diversas maneras:

- ✓ Limitando el acceso de las mujeres a la propiedad, puesto que el entorno social favorecía este hecho.
- ✓ Limitando el acceso a la propiedad de la familia “política”.
- ✓ Compensando a aquellos miembros de la familia que eran apartados de la empresa, bien por su propia voluntad o bien por decisión del sucesor.

Todas estas medidas han favorecido la concentración de la propiedad y/o control de la empresa familiar en grupos reducidos y, también, la permanencia de la propiedad de la empresa familiar en manos de la familia. El 82.6% de los encuestados afirma que el grupo familiar controla el 100% del capital. De aquí se puede deducir que esta medida se encuentra implícita en el conjunto de valores que constituyen el “vínculo emocional”<sup>xii</sup>.

A medida que la empresa familiar se va desarrollando y se produce la incorporación de las nuevas generaciones, la empresa se va constituyendo en el principal activo de la familia, este hecho da lugar a una mayor reticencia a desprenderse de la parte de la propiedad que les correspondería por herencia. Esto provoca la necesidad de que se aborde la regularización de las relaciones familia-empresa mediante la redacción de algún tipo de documento escrito.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

1. Adell Ramón, R.; (1998); “El acceso de la empresa familiar a los mercados de valores”; *Alta Dirección*, 33; Nov-Dic; pp. 49-55.
2. Amat, J. M.; (1.998); *La continuidad de la empresa familiar*; Gestión 2.000.
3. Barney, J. B.; (1992); “Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource-based analysis”; *Advances in Strategic Management*, 8; pp. 39-61.
4. Cabrera Suárez, K.; (1998); “Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar”; Tesis doctoral; Las Palmas de Gran Canaria.
5. 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.

6. Cabrera, M. K. y 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.
7. Christensen; (1.953); *La sucesión en la dirección de pequeñas empresas*; Ed. Labor; Barcelona.
8. Davis, J. y Tagiuri, R.; (1.993); “Fases vitales y relaciones laborales padre-hijo”; *La empresa familiar 4*; IESE.
9. Donckels, R. & Fröhlich, E.; (1.991); “Are family businesses really different? European Experiences from STRATOS”; *Family Business Review*, 4; pp. 149-160.
10. Dopico, F. y Losada, A.; (1.996); “Tendencias demográficas de un país de antiguos emigrantes”; *Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia, nº 16*, págs. 71-72.
11. Gallo, M A.; (1997); *La empresa familiar*; IESE.
12. Gallo, M. A. y Estapé, Mª J.; (1.993); “La Empresa Familiar entre las 1000 mayores empresas de España”; *La empresa familiar 4*; IESE.
13. Gallo, M. A.; (1.995); *Empresa Familiar: Textos y Casos*; Editorial Praxis.
14. Gallo, M. A.; (1.998); “La sucesión en la empresa familiar”; *Colección estudios e informes, nº 12*; Caja de Ahorros y pensiones de Barcelona.
15. Galvé y Salas; (1.993); *Propiedad y resultados de la gran empresa española*; Universidad de Zaragoza-Universidad de Barcelona.
16. Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton, M. y Lansberg, I.; (1.997); *Empresas familiares. Generación a Generación*; Mc Graw Hill.
17. Grant, R. M.; (1991); “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”; *California Management Review, Primavera*; pp. 114-135.
18. Handler, W. C.; (1.990); “Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members”; *Entrepreneurship theory and practice nº 15*; págs. 37-51.
19. Handler, W. C.; (1.994); “Succession in Family Business: A Review of the Research”; *Family Business Review, nº 7*; págs. 133-157.
20. Kets de Vries, M. F. R.; (1.996); “Dinámica de las empresas familiares: las buenas y las malas noticias”; *La empresa familiar 4*; IESE.
21. Lansberg, I.; (1.996); “La conspiración de la sucesión”; *La empresa familiar 4*; IESE.
22. Leach, P.; (1.993); *La empresa familiar*; Granica.
23. López Facal, X.; (1.996); “Industria e industrialización”; *Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia, nº 16*, págs. 169-183.
24. Pérez, L. E.; (1.995); “*La sucesión de la Empresa Familiar catalana*”; Tesis Doctoral; Universidad Autónoma de Barcelona.
25. Pont Clemente, J. F.; (1998); “Mitos y paradojas del protocolo familiar”; *Alta Dirección*, 33, Nov-Dic; pp. 15-19.
26. Poza, E. J.; (1.996); “Prácticas directivas que apoyan la capacidad emprendedora y el crecimiento continuado”; *La empresa familiar 4*; IESE.
27. Sáez Ponte, E.; (1996); “A empresa familiar hoxe”; *Galicia en clave Económica, nº1*.
28. Ussmane, A. M.; (1.994); “*A transferência de geração na direcção das empresas familiares em Portugal*”; Tesis doctoral; Universidade da Beira interior Covilha.
29. Vancil, R. F.; (1987); “Passing the Baton. Managing the process of CEO Succession”; *Harvard Business School Press*; Boston.

30. Ward, J. L.; (1.983); "The impact of private ownership on marketing strategy and performance: A first look at the PIMS data base"; *International council for small business*; Washington.
31. Ward, J. L.; (1.987); "Keeping the family business healthy: how to plan for continuing Growth. Probability and family leadership"; *Jossey Bass*; San Francisco.
32. Ward, J. L.; (1.987); *Cómo desarrollar la empresa familiar*; El Ateneo.
33. Ward, J. L.; (1989); "El rol especial de la planificación estratégica en la empresa familiar"; *La empresa familiar 3*; IESE.
34. Yañez Brage, R.; (1999); "*O financiamento da industria e o racionamento de crédito ás Pemes unha análise comparada desde Galicia*"; Tesis Doctoral; Universidad da Coruña.
35. Yañez Brage, R.; (2000); *As relacións banca-industria en Galiza*; Edicions Laiovento.

---

<sup>i</sup> Actualidad Económica; "Empresa familiar: las sagas de los negocios"; pp. 45-155, Marzo-Abril 1.999.

<sup>ii</sup> Fundamentalmente estos conflictos se refieren a la necesidad de liquidez por parte de los propietarios y a las políticas de reinversión en la empresa, por parte de los propietarios-directivos.

<sup>iii</sup> Hemos realizado un desarrollo teórico de la aplicación de los principios de dirección estratégica a la empresa familiar basándonos en el artículo de Sharma et al. (1997); "Strategic management of the family business: Past research and future challenges"; *Family Business Review*, 10; pp.1.35.

<sup>iv</sup> El protocolo familiar se puede definir como el conjunto de oportunidades (normalmente explicitadas en forma de valores morales propios de la familia del fundador) y relaciones (habitualmente orientadas a cómo se trabaja, cómo es la propiedad; y cómo es el gobierno en la EF)

<sup>v</sup> Actualidad Económica, (1.999); "¿Se están haciendo bien los protocolos familiares?"; Marzo-Abril.

<sup>vi</sup> Pont Clemente, J. F.; (1998); "Mitos y paradojas del protocolo familiar"; *Alta Dirección*, 33, Nov-Dic; pp. 15-19.

<sup>vii</sup> Actualidad Económica, (1.999); "¿Se están haciendo bien los protocolos familiares?"; Marzo-Abril; p. 160.

<sup>viii</sup> Era difícil trabajar con una muestra de mayores dimensiones, dado que este trabajo se ha desarrollado sin financiación. Actualmente ese equipo de investigación está financiado por la UDC.

<sup>ix</sup> La pregunta hace referencia a aquellas personas que trabajando en la empresa no forman parte del grupo familiar.

<sup>x</sup> Por la incorporación a la empresa familiar de la familia en sentido extenso (primos, sobrinos, etc).

<sup>xi</sup> Este vínculo emocional constituye la base sobre la que se sustenta la cultura propia de cada empresa familiar.

<sup>xii</sup> Como se ha comentado con anterioridad se relaciona la propiedad de la empresa familiar con el control del 100% del capital, en un porcentaje muy alto de los encuestados.