

# **Criterio tradicional de elección del sucesor y planes de sucesión en la empresa familiar gallega**

Susana Barbeito Roibal (universidade da Coruña)

Manuel Martínez Carballo (universidade da Coruña)

Eduardo Guillén Solórzano (universidade da Coruña)

Gerardo Domínguez Feijóo

**Resumen:** En esta ponencia, pretendemos llevar a cabo una exposición sobre algunas de las características más relevantes del proceso de sucesión en las empresas familiares. Concretamente estudiaremos el criterio de primogenitura como criterio tradicional de acceso al puesto de máximo responsable en las empresas familiares y, la existencia de planes de sucesión definidos, como paso previo al desarrollo de Protocolos Familiares. Establecemos como objeto de estudio de esta ponencia a la empresa familiar gallega. Así, el punto de partida de este trabajo se centra en una muestra de empresas familiares gallegas, obtenida a partir de la base de datos ARDAN, a la cual se le envía una encuesta que recoge distintos aspectos del proceso de sucesión.

**Palabras clave:** empresa familiar, sucesor, criterio de primogenitura, planes de sucesión

Los argumentos que explican el interés por el estudio de la problemática de la empresa familiar, en los últimos años, radican en diversas magnitudes. Así, por una parte, el constatar que nos encontrábamos ante un tema escasamente estudiado, resultaba de difícil justificación cuando, si nos referimos al caso español tenemos que en 1990 el 71% de las empresas españolas eran empresas familiares, su facturación representaba el 60%, su plantilla el 62% y su exportación el 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).

A pesar de los avances en su estudio, los trabajos sobre empresa familiar presentan dos asignaturas pendientes que se han puesto de manifiesto en trabajos recientes (Astrachan et al. 2002; Christman et al., 2003). 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 empresa familiar buscan poner de manifiesto qué pueden aportar las distintas teorías de la empresa (teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983), teoría de recursos y capacidades de la empresa (Grant, 1991),...) al estudio de la problemática de la empresa familiar.

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

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 quizá la mejor prueba. Así, por ejemplo, el estudio de M. A. Gallo y M<sup>a</sup> J. Estapé (1993), sobre una muestra de 1.000 empresas familiares españolas durante los años 1972-82-92, descubre la intensa disminución del porcentaje de empresas familiares en dicho grupo que pasó del 40% en 1972, al 23% en el año 1992.

## **2.- METODOLOGÍA**

Como ya hemos destacado, en esta ponencia 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 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, donde su ámbito se redujo a Galicia y, 2.- Restricción por volumen de facturación, ciñéndonos a aquellas empresas que facturaron en 1997 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, apellidos concordantes en sus consejos de administración o el conocimiento personal de su condición de empresa familiar.

A pesar de que como hemos destacado 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 que va a considerar como objeto de estudio, y así facilitar la comprensión y 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.

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 pesetas (9,02 millones de euros)<sup>1</sup>, dejando así fuera a las empresas unipersonales y a las microempresas que no tienen como objetivo final el traspaso generacional. Con esta restricción ARDÁN contenía 490 empresas en su base de datos, que una vez depurada la misma se 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 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 relacionados con la situación de nuestras empresas familiares. Mediante métodos informáticos se procede

---

<sup>1</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.

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 gallegas<sup>2</sup>. Es decir, este estudio se desarrolló 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 también 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 mayor profundidad la muestra inicial obtenida a partir de la base de datos ARDÁN, debíamos destacar que, en el año 1997 y con las restricciones iniciales establecidas, en cuanto a volumen de facturación y ámbito geográfico, las provincias de A Coruña y 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.- CRITERIO TRADICIONAL DE ELECCIÓN DEL SUCESOR Y PLANES DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR GALLEGA**

Su estudio como criterio tradicional de acceso al puesto de máximo responsable y que exige como único requisito el de ser el primogénito varón, es fundamental para entender el por qué 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 este posicionamiento (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 en base a 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. Este planteamiento recoge un aspecto clave en la planificación del proceso de sucesión como es 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 capacidades a disposición de la empresa familiar, les debe de abrir un camino hacia papeles más activos y de mayor peso en la dirección del grupo familiar, (Dumas, 1989 y 1992; Dumas et al.,

---

<sup>2</sup> 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 que grupo empresarial procede la respuesta.

1995; Friskoff and 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, como son las capacidades y habilidades de las hijas del fundador.

Pero, quizá 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, P.; (1993); “La Empresa Familiar”, Granica

La tendencia actual que refleja la bibliografía sobre 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	Promedio
Existencia de vínculos familiares	0	2	3	3	1	5	7	2.8
Preferible sea 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, S.; (2002); “Análisis descriptivo y propuestas sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega”; tesis doctoral; Universidad de A Coruña

Como refleja la respuesta a la encuesta, en Galicia el criterio de primogenitura parece estar en claro retroceso, ya que, su valoración promedio 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 promedio 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, S.; (2002); “Análisis descriptivo y propuestas sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega”; tesis doctoral; Universidad de A Coruña

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 criterio 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) sexo del actual máximo responsable y, b) 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

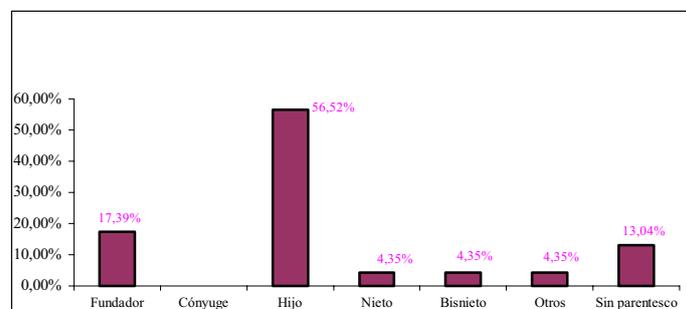


Fuente: Barbeito Roibal, S.; (2002); “Análisis descriptivo y propuestas sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega”; tesis doctoral; Universidad de A Coruña

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 la empresa familiar gallega. Por lo tanto, queda sin utilizar un recurso fundamental de las empresas familiares gallegas, como son las capacidades y habilidades de las hijas del fundador, (Dumas, 1989 y 1992; Dumas et al., 1995; Friskoff and Brown, 1993; Cabrera, 1998).

Por otro lado, la encuesta también incide en la transmisión de la dirección en línea directa de padres a hijos. Si se parte de la base y, por lo tanto, se acepta 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.

Gráfico 2. Transmisión de la dirección en la empresa familiar



Fuente: Barbeito Roibal, S.; (2002); “Análisis descriptivo y propuestas sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega”; tesis doctoral; Universidad de A Coruña

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.

El último tema que se desarrolla en esta ponencia, 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 a desarrollar por todos los implicados en este proceso y sea dirigido por el sucedido. Cabrera (1998, p.46) comenta, en relación a 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, S.; (2002); “Análisis descriptivo y propuestas sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega”; tesis doctoral; Universidad de A Coruña

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% está también 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. Sólomente, un 9% de los encuestados se preocupa por los problemas fiscales. 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.

Tabla 4. ¿Existe plan de sucesión?

Respuesta		Galicia (%)
Sí	En ejecución	13%
	Previsto, pero no puesto en práctica	35%
No	No lo creo necesario	4%
	Hay tiempo para pensar en ello	35%
	No me había planteado la cuestión	13%
Totales		100%

Fuente: Barbeito Roibal, S.; (2002); “Análisis descriptivo y propuestas sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega”; tesis doctoral; Universidad de A Coruña

La preocupación manifestada por los empresarios familiares gallegos, en cuanto a la planificación del proceso de sucesión y 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.

Tabla 5. ¿Quién le eligió a usted como sucesor?

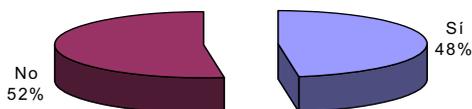
Respuesta	Frecuencia	%
Predecesor	10	48%
Grupo familiar de control	11	52%
Plan de sucesión definido	0	0%
Totales	21	100%

Fuente: Barbeito Roibal, S.; (2002); “Análisis descriptivo y propuestas sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega”; tesis doctoral; Universidad de A Coruña

La tabla 5 nos muestra que el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega sigue siendo un asunto de familia. La elección del sucesor recae en el 48% de los casos en el predecesor y en un 52% de los casos en el grupo familiar de control. Algunos encuestados incluso, han marcado estas dos posibles respuestas, dando a entender una situación de acuerdo entre el predecesor y el resto de la familia.

Por lo tanto, el hecho de que actualmente el 48% de los actuales máximos responsables admitan la existencia de un plan de sucesión definido en sus empresas, es un avance importante (gráfico 3).

Gráfico 3. ¿Existe plan de sucesión?



Fuente: Barbeito Roibal, S.; (2002); “Análisis descriptivo y propuestas sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega”; tesis doctoral; Universidad de A Coruña

Sin embargo, existe otro tema que llama la atención en la tabla 4, y es 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 6 detalla el contraste realizado entre ambas variables.

Tabla 6. Contraste de variables

	$\chi^2$	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	$\chi^2_{0.05} = 9.4877$		Sí

Fuente: Barbeito Roibal, S.; (2002); “Análisis descriptivo y propuestas sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega”; tesis doctoral; Universidad de A Coruña

Es definitiva, el problema de la sucesión preocupa a los empresarios familiares gallegos, pero no todos están tomando medidas encaminadas a 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 criterio seleccionador del más apto para acceder al puesto de máximo responsable de una empresa familiar sigue viva en la empresa familiar gallega.
- ✓ La profesionalización de la empresa familiar gallega se ha traducido, en lo que a este criterio se refiere, en el acceso al puesto de máximo responsable del hijo varón más capacitado.
- ✓ De las conclusiones anteriormente detalladas se deriva la necesidad de un criterio que utilice la totalidad de los recursos a disposición de la empresa familiar gallega; dado que, el criterio actual

continúa infrautilizando un recurso clave en la empresa familiar, como son las capacidades y habilidades de las hijas del fundador.

- ✓ También es de 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 a 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, no consideran necesaria la existencia de un plan de sucesión dentro de la empresa familiar gallega el 52% de los encuestados, y lo que es más grave, es que este hecho sea independiente de la edad del máximo responsable.

Por último y, en cuanto a las futuras líneas de investigación, señalar que estamos trabajando en un nuevo proyecto de investigación que tiene como objeto de estudio a empresas gallegas, familiares y no familiares, que facturan más de 5 millones de euros. Este nuevo proyecto tiene como primer objetivo la actualización y ampliación de los datos obtenidos en el trabajo que exponemos en esta ponencia y, como segundo objetivo, analizar la necesidad que han tenido este grupo de empresas de incorporar a su sistema de gestión aspectos relacionados con la calidad, el medio ambiente o la prevención de riesgos laborales.

**BIBLIOGRAFÍA**

- 1.-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.
- 2.-Barbeito Roibal, S.; (2002); *Análisis descriptivo y propuestas sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega*; tesis doctoral; Universidad de A Coruña.
- 3.-Barbeito Roibal, S.; (2002); "El protocolo familiar, una respuesta a la problemática de la sucesión en las empresas familiares"; *Círculo de Dirigentes*, nº 50-51; pp. 30-33.
- 4.-Barbeito Roibal, Susana; Guillén Solórzano, Eduardo y Martínez Carballo, Manuel; (2004); *El Proceso De Sucesión En La Empresa Familiar Gallega. Análisis Empírico Y Conclusiones*; Tórculo Ediciones, A Coruña.
- 5.-Barbeito Roibal, Susana; Guillén Solórzano, Eduardo; Martínez Carballo, Manuel y Domínguez Feijóo, Gerardo; (2004); *Revisión Bibliográfica. La Investigación Sobre Empresa Familiar*; Tórculo Ediciones, A Coruña.
- 6.-Barbeito Roibal, Susana; Guillén Solórzano, Eduardo; Martínez Carballo, Manuel y Domínguez Feijóo, Gerardo; (2004); "Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar"; *Boletín Económico de ICE*, nº2821; pp. 27-37.
- 7.-Barney, J. B.; (1992); "Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource-based analysis"; *Advances in Strategic Management*, 8; pp. 39-61.
- 8.-Beehr, T. A.; Drexler J. A. Jr. and Faulkner, S.; (1997); "Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses"; *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18; pp. 297-312.
- 9.-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.
- 10.-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.
- 11.-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.
- 12.-Calder, G. H.; (1961); "The peculiar problems of a Family Business"; *Business Horizons*, 4; pp. 93-102.
- 13.-Casado, F.; (1.997); "La Empresa Familiar en España"; *Economistas*, nº73; págs. 82-84.
- 14.-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, USA.
- 15.-Churchill, N. C. and Hatten, K. J.; (1987); "Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses"; *American Journal of small business*, nº12; pp.56-66.
- 16.-D'Arquer, J.; (1.992); "PYME y Empresa Familiar"; *Alta Dirección*, nº166; págs. 17-22.

- 17.-Daily, C. M. And Dollinger, M. J. ; (1993); “Alternative Methodologies for identifying Family – versus – Nonfamily – Managed Businesses”; *Journal of Small business Management*, April; pp. 79-90.
- 18.-Davies, P.; (1.989); “Sucesión y planificación de la sucesión”; *La Empresa Familiar 3*; IESE.
- 19.-Davis, P. S. and Harveston, P. D.; (1998); “The influence of family on the family Business Succession Process: A Multigenerational Perspective”; *Entrepreneurship theory and practice*, Spring; pp. 31-53.
- 20.-Donckels, R. y Frohlich, E.; (1.991); “Are family business really different? European Experiences from STRATOS”; *Family Business Review*, 4; pp. 149-160.
- 21.-Dumas, C.; (1989); *Daughters in family-owned businesses. An applied systems perspective*; UMI Dissertation Services.
- 22.-Dumas, C.; (1992); “Integrating the Daughter into Family Business Management”; *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16; pp. 41-55.
- 23.-Dumas, C., Dupuis, J. P., Richer, F. and St-Cyr, L.; (1995); “Factors that influence the next generation’s decision to take over the family firm”; *Family Business Review*, vol. 8, n°2; pp. 99-120.
- 24.-Dyer, W. G. Jr.; (1997); “Organization Development in the entrepreneurial firm”; *The Journal of applied behavioural science*, June; pp.190-208.
- 25.-European Network for SME Research: The European Observatory for SME's; (1.995); Third Annual Report.
- 26.-Fernández, Z.; (1993); “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”; *Papeles de Economía Española* n° 56; pp. 178-193.
- 27.-Frishkoff, P. A. and Brown, B. M.; (1993); “Women on the move in Family Business”; *Business Horizons*, 36; pp. 66-70.
- 28.-Frishkoff, P. A.; (1994); “Succession need not tear a family apart”; *Best's Review*; Dec; págs. 70-73.
- 29.-Gallo, M. A.; (1.995); *Empresa Familiar: Textos y Casos*; Editorial Praxis.
- 30.-Gallo, M. A. y Estapé, M<sup>a</sup> J.; (1.993); “La Empresa Familiar entre las 1000 mayores empresas de España”; *La empresa familiar 4*; IESE.
- 31.-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 la Empresas Españolas Familiares y no Familiares
- 32.-Gallo, M. A.; (1.997b); *La empresa familiar*; Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.
- 33.-Galvé, C. y Salas, V. (2003), *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*; Bilbao; Fundación BBVA.
- 34.-Grant, R. M.; (1991); “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”; *California Management Review*, Primavera; pp. 114-135.

- 35.-Gutierrez Uralde, G.; (1992); “Un socio financiero en el proceso de sucesión”; *Estrategia financiera*, nº 75; Junio; págs. 11.
- 36.-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.
- 37.-Handler, W. C.; (1.994); “Succession in Family Business: A Review of the Research”; *Family Business Review*, nº 7; págs. 133-157.
- 38.-Lank, Alden G., (1995); “The imperative of internationalization : a European perspective Brookline” : Family Firm Institute, 1995, p. 194-203
- 39.-Leach, P.; (1.991); *La empresa familiar*; Ediciones GRANICA S.A.
- 40.-Levinson, H.; (1.971); “Conflicts that plague family businesses”; *Harvard Business Review*, 49; pp. 90-98.
- 41.-López Facal, X.; (1.996); “Industria e industrialización”; *Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia*, nº 16, págs. 169-183.
- 42.-Pérez García, L. E.; (1.995); *La Sucesión en la Empresa Familiar Catalana*; Tesis Doctoral; Universidad Autónoma de Barcelona; Edición microfotográfica.
- 43.-Pithod, A. y Doderó, S.; (1.997); *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*; El Ateneo.
- 44.-Redacción de la Voz de Galicia; “Unas 300.000 firmas familiares españolas morirán en 5 años si no preparan la sucesión”; 24/01/00.
- 45.-Roldán Salgueiro, J. L.; Sánchez-Apellaniz, M. y Vecino Gravel, J. D.; (1995); “La planificación de la sucesión en las empresas familiares”; *Dirección y Organización*, nº14; pp. 27-37.
- 46.-Sharma, P.; Chrisman, J. and Chua, J.; (1.997); “Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges”; *Family Business Review*, vol. 10, nº 1; pp. 1-35.
- 47.-Ussmane, A. M.; (1994); *A transferência de geração na direção das empresas familiares em Portugal*; Tesis Doctoral; Universidade da Beira Interior, Covilha.
- 48.-Ussmane, A. M.; (1.996); “As Empresas Familiares, características e problemática”; *Estudos de Gestao*, vol. III, nº 1; págs. 19-26.
- 49.-Vancil, R. F.; (1987); “Passing the Baton. Managing the process of CEO Succession”; *Harvard Business School Press*; Boston.
- 50.-Veloso Cermeño, F. y Roca Cendán, M.; (1996); “Aproximación a la estructura y dinámica empresarial de Galicia”; *Galicia en clave económica*, nº2; pp. 137-160.
- 51.-Ward, J. L.; (1.987); “Keeping the family business healthy: how to plan for continuing Growth. Probability and family leadership”; Jossey Bass; San Francisco.
- 52.-Yañez Brage, R.; (2000); *As relacións banca-industria en Galiza*; Edicions Laiovento.

**CRITERIO TRADICIONAL DE ELECCIÓN DEL SUCESOR Y PLANES DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR GALLEGA.**

53.-Zaudtke, D. y Ammerman, D.; (1.997); “Family Businesses: The Next Generation”; *American Management Association*; February; págs. 54-57.