

O CRITERIO DE ELECCIÓN DO SUCESOR NAS EMPRESAS FAMILIARES GALEGAS

SUSANA BARBEITO ROIBAL / EDUARDO GUILLÉN SOLÓRZANO
MANUEL MARTÍNEZ CARBALLO / GERARDO DOMÍNGUEZ FEIJÓO
Departamento de Análise Económica e Administración de Empresas
Escola Politécnica Superior de Ferrol
Universidade da Coruña

Recibido: 25 de xaneiro de 2005

Aceptado: 25 de maio de 2005

Resumo: O obxectivo principal deste artigo é levar a cabo unha exposición sobre algunhas características básicas das empresas familiares, afondando no caso concreto da Comunidade Autónoma de Galicia, no criterio de primoxenitura como criterio tradicional de acceso ao posto de máximo responsable nunha empresa familiar e na existencia de plans de sucesión definidos. O punto de partida deste traballo céntrase nunha mostra de empresas familiares galegas obtida a partir da base de datos ARDÁN, ás cales se lles envía unha enquisa que recolle distintos aspectos do proceso de sucesión.

Palabras clave: Empresa familiar / Sucesor / Criterio de primoxenitura.

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

Nos últimos anos, é por todos constatable o importante esforzo que se realizou na investigación sobre a empresa familiar e que se plasma nun importante incremento de todo tipo de publicacións, de reunións, de congresos..., que se están dedicando monograficamente ao estudo deste tipo de organizacións.

Os argumentos que explican o interese por este tema radican en diversas magnitudes. Así, por unha parte, facer constar que nos atopabamos ante un tema escasamente estudado resultaba de difícil xustificación cando, se nos referimos ao caso español, temos que no ano 1990 o 71% das empresas españolas eran empresas familiares, que a súa facturación representaba o 60%, que o seu cadro de persoal era do 62% e que a súa exportación supoñía un 51% (Gallo, 1997a); e, por outro lado, podemos atopar referencias similares sobre outros países ou sobre o conxunto das economías occidentais que redundan na súa relevancia (Lank, 1995; Donckels e Fröhlich, 1991; Galvé e Salas, 2003).

Con todo, tal e como se pon de manifesto en traballos máis recentes (Astrachan *et al.*, 2002; Christman *et al.*, 2003), este amplo volume de literatura ten dúas mate-

rias pendentes. Por un lado, a propia definición de empresa familiar e, por outro, a carencia dunha teoría da empresa familiar que facilite o estudo dunha realidade tan relevante para as economías de distintos países.

Neste sentido, é fundamental destacar que moitos dos últimos traballos sobre a empresa familiar buscan poñer de manifesto as contribucións das distintas teorías da empresa ao estudo da problemática da empresa familiar. Así, podemos atopar artigos que se centran en distintos enfoques: o enfoque dos recursos (Grant, 1991) ou as achegas da economía das organizacións entre as cales, se cadra, deberíamos destacar pola súa contribución ao estudo sobre a empresa familiar a teoría da axencia (Jensen e Meckling, 1976; Fama e Jensen, 1983).

Este artigo céntrase no estudo das empresas familiares galegas e en como estas utilizan os seus recursos e capacidades para elixir o sucesor e para planificar os seus procesos de sucesión, posto que a utilización da totalidade destes constituiría un trazo característico das empresas familiares de éxito, é dicir, daquelas que foron capaces de sobrevivir ao paso das distintas xeracións (Cabrera, 1998).

Nesta mesma liña argumental Casado (1997) destaca os grandes retos que teñen que asumir as empresas familiares neste proceso de cambio xeracional e que, evidentemente, deben terse en conta á hora de planificar un proceso de sucesión:

- 1) A profesionalización da xestión, que se inicia coa dos propios membros da familia, xa que o feito de ser familiar non valida por si mesmo para incorporarse á empresa. Este punto relaciónase co criterio de elección do sucesor, coa formación e coa experiencia que se lles vai esixir aos membros da familia que se queiran incorporar á empresa, coa incorporación de profesionais externos... que nos axudarán a alcanzar a meta de profesionalizar a empresa familiar, como segundo obxectivo. Desde este punto de vista, este artigo céntrase no estudo dun aspecto básico na planificación do proceso de sucesión nunha empresa familiar: o criterio de primoxenitura.
- 2) A internacionalización e a globalización dos mercados obriga a empresa familiar a alcanzar unha maior dimensión para afrontalos. No caso das empresas familiares, as posibilidades de financiamento desenvolven, xa que logo, un importante papel, xa que, como é sabido, un dos principais problemas que limitan o crecemento das nosas empresas familiares é a súa tendencia ao autofinanciamento (Yáñez, 2000).

Polo tanto, parece aceptado que a sucesión non é unha cuestión sinxela e a súa planificación tampouco. Os altos índices de mortalidade que caracterizan ás empresas familiares nos saltos xeracionais son, se cadra, a mellor proba. Así, por exemplo, o estudo de Gallo e Estapé (1993) sobre unha mostra de 1000 empresas familiares españolas durante os anos 1972-1982-1992, descobre a intensa diminución da porcentaxe de empresas familiares nese grupo: do 40% do ano 1972 a un 23% no ano 1992.

2. METODOLOXÍA

Como xa dixemos, neste artigo pretendemos definir algunhas das características máis representativas das empresas familiares galegas. Concretamente, ímonos centrar no criterio de primoxenitura como criterio tradicional de acceso ao posto de máximo responsable nunha empresa familiar e no desenvolvemento dos plans de sucesión.

Metodoloxicamente, o punto de partida deste traballo centrouse nunha mostra de empresas familiares galegas obtida a partir da base de datos ARDÁN á cal se lle aplicaron unhas restricións iniciais: 1) restrición de carácter xeográfico: o seu ámbito reduciuse a Galicia; e 2) restrición por volume de facturación: só nos referiremos a aquelas empresas que no ano 1997 facturaron máis de 1500 millóns de pesetas (9,02 millóns de euros). Nun primeiro momento, esta mostra someteuse a un proceso de clasificación separando os distintos grupos empresariais galegos en familiares e non familiares. Para iso, utilizamos distintos indicadores do seu carácter de empresa familiar como o ano de fundación da empresa, os apelidos concordantes nos seus consellos de administración ou o coñecemento persoal da súa condición de empresa familiar.

Malia que, como xa dixemos, non existe unanimidade sobre unha definición de empresa familiar, non por iso é menos certo que un traballo destas características, que clasifica as empresas en familiares e non familiares, necesita definir o que vai considerar como obxecto de estudo, e facilitar así a comprensión e a posterior comparación dos resultados obtidos, polo que consideramos que unha empresa familiar é “aquela na que a propiedade e o control están en mans dunha familia”, sendo os propios empresarios galegos os que aceptarán ou rexeitarán a validez desta definición para caracterizar aos seus grupos empresariais, como mostra a carta que acompaña á enquisa¹.

Posteriormente, a esa mostra dos grupos familiares galegos obtidos a partir da base de datos ARDÁN sometémola a unha terceira restrición co fin de obter a mostra final de empresas familiares galegas ás que se lles enviaría unha enquisa. Neste caso, a restrición aplicada foi a seguinte: 3) restrición en canto á xeración incorporada á empresa familiar, xa que buscabamos empresas que incorporasen a segunda xeración.

En definitiva, estas restricións limitan, por un lado, o estudo a aqueles grupos que tiñan empresas que no ano 1997 facturaban máis de 1500 millóns de pesetas (9,02 millóns de euros)², deixando así fóra ás empresas unipersoais e ás microempresas que non teñen como obxectivo final o traspaso xeracional. Con estas restricións ARDÁN contiña 490 empresas na súa base de datos que, unha vez depurada

¹ No anexo 2 figura a carta que se lles enviou ás empresas acompañando a enquisa.

² Dado que este traballo se desenvolveu sen financiamento, era difícil traballar cunha mostra de maiores dimensións. Actualmente, este equipo de investigación está financiado pola Universidade da Coruña.

a devandita base, quedan reducidas a 318, das cales 211 son empresas familiares e as 107 restantes son empresas non familiares. Por outro lado, a esixencia de ter superado un proceso de cambio xeracional reduciu enormemente a mostra inicial, deixando así reducida a mostra a 129 empresas familiares galegas en segunda xeración ou posteriores.

A estas 129 empresas enviouse unha enquisa³ en setembro do ano 1999, que recolle distintos aspectos que fan referencia á planificación do proceso de sucesión na empresa familiar galega e outros relacionados coa situación das nosas empresas familiares. Mediante métodos informáticos procédese ao tratamento estatístico dos datos obtidos. O resumo das respostas recibidas móstranos 23 grupos empresariais galegos, que estimamos que representan a máis de 50 empresas familiares galegas⁴.

É dicir, este estudo desenvolveuse a partir dunha mostra de grupos de empresas familiares galegas que conseguiron un traspaso de éxito á seguinte xeración. Por outro lado, tamén nos gustaría destacar que, malia que algúns autores (Vancil, 1987) se refiren ao proceso de sucesión como un simple traspaso de batuta, nós defendemos a postura que considera a sucesión como un proceso que caracteriza ás empresas familiares en calquera lugar do planeta (Handler, 1989; Leach, 1993; Ussmane, 1994; Pérez García, 1995; Gallo, 1995; Cabrera e García Almeida, 2000).

Finalmente, caracterizando cunha maior profundidade a mostra inicial obtida a partir da base de datos ARDÁN, cómpre salientar que no ano 1997 e coas restricións iniciais establecidas en canto ao volume de facturación e ao ámbito xeográfico, as provincias da Coruña e de Pontevedra eran os centros aglutinadores do sector empresarial galego. Así, Pontevedra concentraba ao 52% das empresas non familiares e ao 37% das empresas familiares, e A Coruña a un 39% das empresas non familiares e a un 49% das empresas familiares.

3. O CRITERIO DE PRIMOXENITURA E OS PLANS DE SUCESIÓN NAS EMPRESAS FAMILIARES GALEGAS

O seu estudo como criterio tradicional de acceso ao posto de máximo responsable e que esixe como único requisito ser o primoxénito varón, é fundamental para entender o porqué dos altos índices de mortalidade das empresas familiares.

Parece defendible, e así o consideran numerosos expertos, a posición de que a propiedade é hereditaria a pesar de que podemos atopar algunhas críticas a esta posición (Pont Clemente, 1998). Pero o que parece pouco defendible a estas alturas é que a capacidade para dirixir sexa tamén hereditaria, como parece derivarse da

³ Como referencia, ao final deste artigo figura a enquisa que se lles enviou á mostra final de empresas familiares galegas (anexo 1).

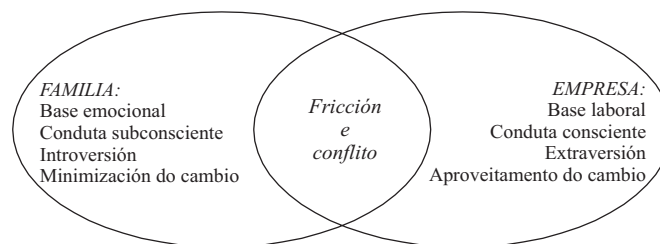
⁴ É unha estimación moi á baixa, posto que, ao ser a enquisa anónima, é imposible, agás naqueles casos nos que o empresario ofrece os seus datos, determinar de que grupo empresarial procede a resposta.

aplicación recorrente durante décadas do criterio de primoxenitura nas empresas familiares (Calder, 1961; Levinson, 1971; Pérez García, 1995; Dyer, 1997).

Polo tanto, e de acordo con estas premisas, parece lóxico que o criterio de primoxenitura perda forza ante un criterio baseado na capacidade do sucesor e que siga as regras de mercado, de forma tal que se utilicen a totalidade dos recursos e capacidades a disposición das empresas familiares galegas, é dicir, un criterio no que primen as necesidades da empresa sobre as dos sucesores. Esta proposta recolle un aspecto clave na planificación do proceso de sucesión: o rol ou papel que desenvolverán as fillas do fundador neste proceso, antes condenadas á súa “non participación” nos aspectos relacionados coa empresa. Na actualidade, unha mellor utilización da totalidade dos recursos e das capacidades a disposición da empresa familiar débelle abrir un camiño cara a papeis máis activos e cun maior peso na dirección do grupo familiar (Dumas, 1989 e 1992; Dumas *et al.*, 1995; Friskoff e Brown, 1993; Cabrera, 1998). Así, parece que a elección do sucesor baseada no criterio de primoxenitura infrautiliza un recurso clave na empresa familiar: as capacidades e habilidades das fillas do fundador.

Pero, se cadra, a cuestión fundamental é por que foi o criterio de primoxenitura o criterio tradicional de acceso ao posto de máximo responsable nas empresas familiares? Para algúns autores (Ussmane, 1996; Cabrera, 1998) resulta evidente que o criterio de primoxenitura foi e é ante todo un criterio cómodo que exime os pais da responsabilidade de ter que elixir o fillo máis capacitado, e iso, probablemente, converteuno no criterio máis utilizado ao longo do tempo. A dificultade existente nas empresas familiares para separar os ámbitos de familia e empresa (figura 1) é palpable cando se fala do criterio de primoxenitura.

Figura 1.- Sistemas superpostos



FONTE: Leach (1993).

A tendencia actual que reflicte a bibliografía sobre a empresa familiar (Pérez, 1995; Ussmane, 1994; Barbeito, 2002) destaca un importante cambio na empresa familiar desde un criterio baseado na primoxenitura cara a un criterio baseado na capacidade do sucesor. Pero, que ocorre nas empresas familiares galegas?, tivo lugar este cambio de tendencia ao que se refiren os expertos ou, pola contra, o criterio de primoxenitura segue vivo nas nosas empresas familiares? Para contrastar se

o criterio de primoxenitura segue a ser considerado como o máis válido, a enquisa enfronta aos actuais máximos responsables da empresas familiares galegas a distintos criterios de elección do sucesor e pídelles que os valoren de 1 a 7, de maneira que o 1 sería un criterio considerado sen importancia e o 7 sería un criterio considerado esencial.

Táboa 1.- Valoración de criterios de elección do sucesor

	7	6	5	4	3	2	1	MEDIA
Existencia de vínculos familiares	0	2	3	3	1	5	7	2,8
Preferible que sexa o primoxénito	0	0	0	0	0	1	14	1,06
O máis capacitado para iso	12	7	0	0	0	0	1	6,35
Estilo dirección complementaria ao seu	2	2	5	1	1	1	2	4,43

FONTE: Barbeito Roibal (2002a).

Como reflicte a resposta á enquisa, en Galicia o criterio de primoxenitura parece estar en claro retroceso, xa que a súa valoración media é de 1,06 sobre 7 puntos. Por outra parte, o proceso de profesionalización no que está inmersa a empresa familiar galega evoluciona cara a un criterio de elección do sucesor no que o elixido sexa o membro familiar máis capacitado (táboas 1 e 2), xa que a valoración media deste criterio é de 6,35 sobre 7. De feito, na valoración que os responsables de empresas familiares galegas realizaron e que recolle a táboa 1, sobre diversos criterios aplicados á elección do sucesor, obsérvase que o criterio de primoxenitura é o menos valorado, posto que o 93% dos enquisados o cualificaron como sen importancia. A elección “o máis capacitado para iso” foi considerada como esencial polo 60% dos enquisados.

Táboa 2.- Criterio aplicado para a elección do sucesor

	%
Primoxenitura	6
Capacidade. Membro familiar	59
Capacidade. Libre competencia de mercado	6
Outros	23
Primoxenitura + Capacidade. Membro familiar	6
Totais	100

FONTE: Barbeito Roibal (2002a).

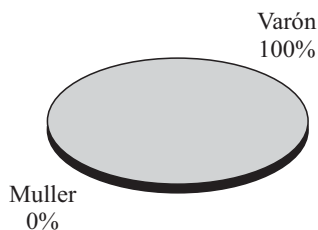
Os resultados da táboa 2 confirman o cambio de tendencia nas empresas familiares galegas desde un criterio de primoxenitura cara a un criterio baseado na capacidade do sucesor e sustentado na súa pertenza á familia, tal e como detectáramos na bibliografía consultada sobre a empresa familiar. Este criterio mantense no 59% dos enquisados. Este cambio de tendencia no criterio de elección do sucesor, esboza o inicio dun proceso de profesionalización que se fai presente na empresa familiar galega e que a debera conducir cara a unha modernización da estrutura di-

rectiva da empresa, de forma que accedan, non só ao posto de máximo responsable, senón tamén aos postos de alta dirección, os máis aptos e os mellor preparados dentro do ámbito da familia.

Ademais, resulta evidente que os resultados obtidos, e reflectidos nas táboas 1 e 2, poden non ser máis ca un tratado de boas intencións, polo que cómpre contrastar se algunha das características do criterio de capacidade comezan a detectarse nas empresas familiares galegas. Para iso, destacamos dous aspectos que poden ser indicativos deste inicio no cambio de tendencia: a) o sexo do actual máximo responsable, e b) a transmisión da dirección da empresa familiar en liña directa de pais a fillos.

Por un lado, a enquisa incide no sexo do actual máximo responsable, posto que a aplicación do criterio de capacidade facilitaría a incorporación das fillas do fundador á dirección da empresa.

Gráfica 1.- Sexo do actual máximo responsable



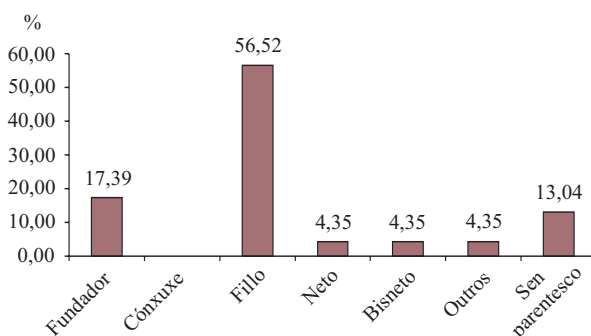
FONTE: Barbeito Roibal (2002a).

O criterio de capacidade que se está aplicando nas empresas familiares galegas arrastra unha das características clave do criterio de primoxenitura, que só aceptaba o acceso ao posto de máximo responsable do primoxénito varón. Este estudo demostra que este aspecto segue manténdose na empresa familiar galega, xa que as fillas do fundador seguen sen incorporarse á dirección da empresa familiar galega, polo que este trazo do criterio de primoxenitura continúa vivo neste tipo de empresas. Queda sen utilizar, xa que logo, un recurso fundamental das empresas familiares galegas: as capacidades e as habilidades das fillas do fundador (Dumas, 1989, 1992; Dumas *et al.*, 1995; Friskoff e Brown, 1993; Cabrera, 1998).

Por outro lado, a enquisa incide tamén na transmisión da dirección en liña directa de pais a fillos. Se partimos da base e, xa que logo, se aceptamos que a propiedade se herda pero a capacidade para dirixir non e, desde o punto de vista dun criterio baseado na capacidade do sucesor, nalgúns casos teríase que detectar que o sucesor familiar non é a mellor opción sinxelamente porque non é o máis capacitado para ser o máximo responsable da empresa.

Como reflicte a gráfica 2, este trazo tamén continúa vivo na empresa familiar galega na que a dirección se segue transmitindo en liña directa de pais a fillos. Cómpre destacar, así mesmo, que o 13,04% que se reflicte na opción “sen parentesco” non debe confundirnos, posto que fai referencia a grupos empresariais que foron vendidos e, xa que logo, non existiría actualmente unha relación de parentesco co fundador.

Gráfica 2.- Transmisión da dirección na empresa familiar



FONTE: Barbeito Roibal (2002a).

O último tema que se desenvolve neste estudo pola súa importancia na planificación do proceso, como demostra a táboa 3, fai referencia á existencia dun plan de sucesión definido que estableza o papel que teñen que desenvolver todos os implicados neste proceso e que sexa dirixido polo “sucedido”. Cabrera (1998, p. 46) comenta, en relación con este tema, que *“irónicamente, mentras 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”*.

Táboa 3.- Principais problemas no proceso da sucesión

	Galicia (%)
A planificación do proceso no seu conxunto	68
A elección do sucesor adecuado	18
Problemas derivados dos aspectos fiscais	9
As tres anteriores	5
Totais	100

FONTE: Barbeito Roibal (2002a).

Os empresarios familiares galegos maniféstanse moi preocupados pola planificación do proceso de sucesión no seu conxunto, onde o 68% dos enquisados se de-

cantou por esta opción. O que tamén parece reflectir a enquisa é que este non é o único problema co que se confrontan os empresarios familiares en Galicia, porque o 18% tamén está preocupado pola elección do sucesor adecuado, en clara referencia ao abandono do criterio de primoxenitura na elección do sucesor e á dificultade que entraña elixir o sucesor máis capacitado dentro da familia. Só un 9% dos enquisados se preocupa polos problemas de tipo fiscal. Esta baixa porcentaxe pode ser debida aos importantes cambios que tiveron lugar nesta materia en España a partir do ano 1994 e que melloraron ostensiblemente a fiscalidade na transmisión sucesoria das nosas empresas familiares. Ata este momento e debido a unhas maiores taxas impositivas, as empresas familiares españolas competían claramente en inferioridade de condicións con respecto ao resto de empresas de países da nosa contorna.

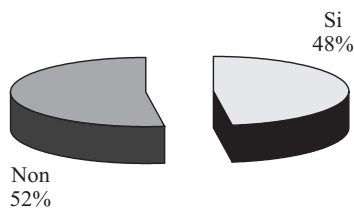
A preocupación manifestada polos empresarios familiares galegos en canto á planificación do proceso de sucesión, que se reflecte na táboa 4, debérais inclinar ao desenvolvemento de plans de sucesión definidos. Nesta mesma enquisa, cando se lle preguntou ao actual máximo responsable quen o elixira a el como sucesor, en ningún caso se marcou a opción correspondente a un plan de sucesión definido, senón que a responsabilidade recaera sempre no predecesor ou ben no grupo familiar de control. Polo tanto, o feito de que actualmente un 48% dos actuais máximos responsables admitan a existencia dun plan de sucesión definido nas súas empresas é un avance importante (gráfica 3).

Táboa 4.- Existe plan de sucesión?

RESPOSTA		Galicia (%)
Si	En execución	13
	Previsto, pero non posto en práctica	35
Non	Non o cre necesario	4
	Hai tempo para pensar niso	35
	Non me formulara esta cuestión	13
Totais		100

FONTE: Barbeito Roibal (2002a).

Gráfica 3.- Existe plan de sucesión?



FONTE: Barbeito Roibal (2002a).

Con todo, existe outro tema que chama a atención na táboa 4: a existencia dun 35% de máximos responsables que consideran que aínda teñen tempo para pensar niso. Este resultado pode ser máis preocupante á vista da información obtida, a cal

incita a pensar que esta porcentaxe non será máis reducida nos vindeiros anos debido a que non existe relación entre as variables idade do máximo responsable e existencia de plan de sucesión. A táboa 5 detalla o contraste realizado entre ambas as dúas variables.

Táboa 5.- Contraste de variables

	χ^2	Graos de liberdade: (m-1)(n-1)	$\chi^2_{0,05}$	Corrector de Yates	$\chi^2 < \chi^2_{0,05}$ Aceptamos a hipótese de independencia
Idade do máximo responsable / Existencia de plan de sucesión	$\chi^2 = 3,477$	4	$\chi^2_{0,05} = 9,4877$		Si

FONTE: Barbeito Roibal (2002a).

En definitiva, o problema da sucesión preocúpalles aos empresarios familiares galegos, pero non todos están tomando medidas para diminuír os riscos que entraña este proceso.

4. CONCLUSIÓNS E FUTURAS LIÑAS DE INVESTIGACIÓN

As conclusións finais derivadas deste estudo son as seguintes:

- A esencia do criterio de primoxenitura como forma de acceso ao posto de máximo responsable dunha empresa familiar segue viva na empresa familiar galega.
- A profesionalización deste criterio consistiu no acceso ao posto de máximo responsable do fillo varón máis capacitado.
- Cómpre un criterio que utilice a totalidade dos recursos a disposición da empresa familiar, dado que o criterio actual continúa infrutilizando un recurso clave na empresa familiar: as capacidades e as habilidades das fillas do fundador.
- Cómpre tamén destacar a existencia dun cambio de tendencia na planificación do proceso de sucesión, a pesar de que se segue constatando a reticencia dalgúns máximos responsables das empresas familiares galegas para levar a cabo accións que teñan como obxectivo a creación dun plan de sucesión definido. Outro aspecto relevante é o recoñecemento por parte dos máximos responsables dos problemas que comporta este proceso. Con todo, o 52% dos enquisados non considera necesaria a existencia dun plan de sucesión dentro da empresa familiar galega, e o que aínda é máis grave, que este feito sexa independente da idade do máximo responsable.

Polo que respecta ás futuras liñas de investigación, cómpre sinalar que estamos traballando sobre unha nova enquisa que xa foi enviada ás empresas familiares galegas que facturan máis de 5 millóns de euros. Este novo proxecto ten como primeiro obxectivo a actualización e a ampliación dos datos obtidos no traballo que

expoñemos neste artigo e, como segundo obxectivo, analizar a necesidade que tivo este grupo de empresas de incorporar ao seu sistema de xestión aspectos relacionados coa calidade, co medio ou coa prevención de riscos laborais.

ANEXO 1: ENQUISA

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.....	Experiencia laboral
Deseo de incorporación:	• En otra empresa del sector.....
• Voluntario, atracción hacia la empresa.....	• En la propia empresa.....
• Rechazo inicial.....	• En empresa de otro sector.....
• Condicionado, cierta obligación.....	• 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?

SÍ..... En ejecución

.....Previsto pero no puesto en práctica

NO..... No lo creo necesario.

..... 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 ACOMPAÑA O Á ENQUISA

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

Dña. Susana Barbeito Roibal
Dpto. Análisis Económico
Universidad de A Coruña

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*. (Tese de doutoramento). 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*, (maio-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*. (Tese de doutoramento). 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*, (xúño), 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 obtidos dunha mostra que representaba estatisticamente ao 80% das empresas españolas familiares e non 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, (xuño).
- 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*. (Tese de doutoramento). (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*. (Tese de doutoramento). 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*, (febreiro), pp. 54-57.