

Área Científica: EMPRESA FAMILIAR

Título De La Ponencia: ***LA PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR GALLEGA. BREVE COMPARACIÓN CON LA EMPRESA FAMILIAR PORTUGUESA.***

Susana Barbeito Roibal (sbar@cdf.udc.es)
Manuel Martínez Carballo (mmc@udc.es)
Eduardo Guillén Solórzano (edugs@udc.es)

Universidad de A Coruña
Análisis Económico y Administración de Empresas
Escuela Politécnica Superior. C/ Mendizabal s/n. 15403 Ferrol
Escuela de Diseño Industrial (Campus de Esteiro). 15403 Ferrol
Escuela de Diseño Industrial (Campus de Esteiro). 15403 Ferrol

ABSTRACT

This paper pretends to approach to the Galician business sector and, more specifically, Galician business family on the upper turnover tranche to the 1500 million pesetas, which means more 70% total Galician business sector. We must only focus on some aspects related to planning succession process, which has of fundamental importance in these kinds of organizations. We'll deal especially about the following aspects: birthright criterion like traditional choice successor criterion; the importance given to the birthright training and professional experience of a successor and finally we will talk about some clearly defined succession plans as a previous way to the family protocols development

PALABRAS CLAVE: Empresa Familiar, Sucesor, Teoría de Recursos y Capacidades, Criterio de Primogenitura, Proceso de Sucesión.

1.- INTRODUCCIÓN

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).

Esta ponencia estudia el modo en que las empresas familiares gallegas utilizan sus recursos y capacidades para planificar sus procesos de sucesión. Puesto que, con base en la Teoría de Recursos y Capacidades, 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. La perpetuación del potencial competitivo de las empresas familiares, al que se hace referencia en esta ponencia, se fundamenta en el compromiso del Fundador, o actual Máximo Responsable, en la planificación de su proceso de sucesión. Es el Fundador, por tanto, el instrumento clave para la coordinación y explotación de los recursos, tanto tangibles, como, especialmente, los intangibles, y de las capacidades de su empresa familiar.

Consideramos importante comenzar con un breve comentario sobre la metodología utilizada en la obtención y posterior tratamiento de los datos:

- A partir de la base de datos ARDAN, se ha procedido a clasificar a los distintos grupos empresariales gallegos en familiares y no familiares.
- 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 (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. 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, en algunos casos se compararán los resultados obtenidos con otros similares sobre la empresa familiar portuguesa, obtenidos por A. Ussmane (1994)¹. Por otro lado, y a pesar de que algunos autores, Vancil (1987), se refieren al proceso de sucesión como un simple traspaso de batuta, la consideración de la sucesión como un proceso es la que parece definir mejor este hecho, 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);...

La sucesión no es una cuestión sencilla y, por tanto, 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, K. J. Cappuyns y M^a J. Estapé (1993), sobre una muestra de 1000 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 1992.

F. Casado (1997) comentaba los grandes retos que tienen que asumir las empresas familiares en este proceso de cambio generacional y que, evidentemente, deben de tener en cuenta los actuales máximos responsables a la hora de planificar el proceso de sucesión:

- a) La profesionalización de la gestión, que se inicia con la profesionalización de los propios miembros de la familia, ya que el hecho de ser familiar, no valida por sí mismo para incorporarse a la empresa. Este punto se relaciona con: el criterio de elección del sucesor, la formación y experiencia que se le va a exigir a los miembros de la familia que se quieran incorporar a la empresa, la incorporación de profesionales externos,... que nos ayudarán en el objetivo de profesionalizar la empresa familiar, como segundo objetivo. Desde este punto de vista, esta ponencia se centra en el estudio de tres aspectos básicos en la planificación del proceso de sucesión en una empresa familiar:
 - ✓ El Criterio de Primogenitura;
 - ✓ Formación y Experiencia Profesional del futuro Máximo Responsable;
 - ✓ Existencia de Planes de Sucesión definidos, como paso previo al desarrollo de Protocolos Familiares.
- b) La internacionalización, la globalización de los mercados obliga a la empresa familiar a alcanzar una mayor dimensión para afrontarlos. Juega aquí un importante papel en el caso de las empresas familiares, las posibilidades de financiación (sabemos que uno de los principales problemas que limitan el crecimiento de nuestras empresas familiares es su tendencia a la autofinanciación, Yañez (2000)).

2.- 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 1) de la que emergen importantes grupos empresariales de gran dimensión y poco conexos con esa red.

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.

¹ Esta comparación debe realizarse valorando, en su justo término, la diferencia temporal existente entre los dos estudios. Los aspectos que describe este artículo y la metodología utilizada son comunes a ambas investigaciones.

Tabla 1. El sector industrial gallego

Tipo	Grupo	Facturación estimada	Plantilla
Pública	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
Transnacional	CITROEN	710.000	10.600
	GRUPO CONAGRA	21.848	388
	G. LACTEOS FRANCESES	28.53	497
	G. ZENECA	11.7	327
	G. TAFISA/ SONAE	29.58	876
	G. SOMMER / ALLIBERT	19.76	1.292
	CORPORACIÓN N.O.	23.350	712
GKN-INDUGASA	27.000	924	
Autóctona	GRUPO ZARA-INDITEX	338.607	13.984
	GRUPO GADISA	94.956	3.997
	GRUPO COREN	85.412	2.454
	GRUPO PESCANOVA	76.117	3.084
	GRUPO FINSA	68.928	1.890
	GRUPO CALVO	35.000	940
	GRUPO COPO	23.003	1.129
	MEGASA	20.471	268

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.

Tabla 2: 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.

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.

Una vez llevada a cabo esta breve caracterización de nuestras empresas, esta ponencia debe centrarse en los aspectos relevantes del proceso de sucesión en nuestras empresas familiares. Comenzaremos haciendo referencia al criterio de elección del sucesor.

3.- EL CRITERIO DE PRIMOGENITURA.

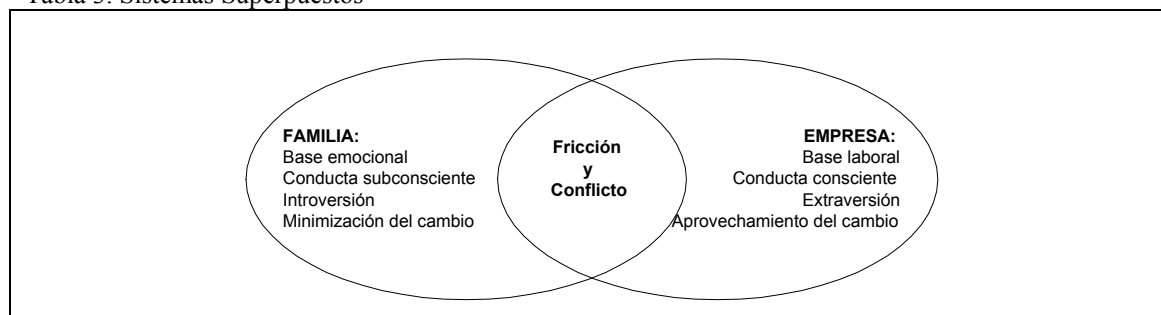
Su estudio como criterio tradicional de acceso al puesto de Máximo Responsable y que exige como único requisito el de ser el primogénito varón, es fundamental para entender el por qué de los altos índices de mortandad de las empresas familiares.

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, a estas alturas, poco defendible, 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 tanto, y en base a estas premisas, parece lógico que, en estos tiempos, 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. Se debe tender, por tanto, al establecimiento de un criterio basado en la capacidad 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. (1995), Friskoff and Brown (1993), Cabrera (1998). En resumen, la elección del sucesor basada en el criterio de primogenitura infrutiliza un recurso clave en la empresa familiar, las capacidades y habilidades de las hijas del fundador.

Pero, 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, Ussman (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 (tabla 3) aparece claramente reflejada cuando se habla del criterio que se va a aplicar para la elección del sucesor.

Tabla 3. Sistemas Superpuestos



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

En relación con este tema, la bibliografía actual destaca la existencia de un importante cambio de tendencia en la empresa familiar, más concretamente, en el criterio de elección del sucesor, 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 empresa familiar gallega a distintos criterios de elección del sucesor y les pide que los valoren, de manera que un 1 sería un criterio considerado sin importancia y un 7 sería un criterio considerado esencial.

Tabla 4. 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: Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

Como refleja la respuesta a la encuesta, en Galicia el criterio de primogenitura parece estar en claro retroceso, su valoración promedio en la encuesta es de 1.06 sobre 7 puntos. 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 para ello (tablas 4 y 5), siendo la valoración promedio de este criterio, en la encuesta, de 6.35 sobre 7. De hecho, en la valoración que los responsables de empresas familiares gallegas han realizado y que recoge la tabla 4, 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 5. 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: Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta

La Tabla 5 refleja lo que pudiera ser un cambio de tendencia en el criterio utilizado en la elección del sucesor en la empresa familiar gallega, desde un criterio de primogenitura hacia un criterio basado en la capacidad del sucesor y sustentado en su pertenencia a la familia. 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.

¿Qué ocurre en Portugal? ¿Cómo eligen los empresarios portugueses al máximo responsable de sus empresas familiares? Utilizando la tesis doctoral de A. Ussamane (1994) podemos obtener los siguientes resultados.

Tabla 6. Criterios aplicados para la elección del sucesor (Portugal)²

	%
Era mulher	0%
Tinha mais estudos	12%
Desejavam um directivo profissional	15%
Era descentente do fundador	17%
Tinha mais anos de empresa	12%
Reunia o consenso familiar	45%
Era homem	3%
Tinha demostrado capacidade	43%
Era o mais velho dos irmaos	14%

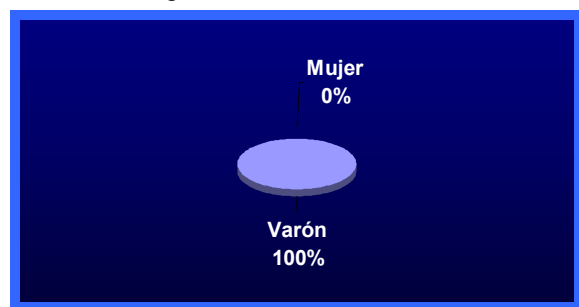
Podemos observar que son criterios muy diversos pero el mayor peso se centra en el consenso familiar seguido de la capacidad, coincidiendo en gran medida con la opinión manifestada por los empresarios familiares gallegos y recogida en la tabla 5.

Pero resulta evidente que los resultados obtenidos, y reflejados en las tablas 4 y 5 pueden no ser más que un tratado de buenas intenciones, se debe contrastar si alguna de las características del criterio de capacidad comienzan a detectarse en las empresas familiares gallegas. Para ello se destacan dos aspectos que pueden ser indicativos de este inicio en el cambio de tendencia:

✓ 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.

² Pregunta multirespuesta.

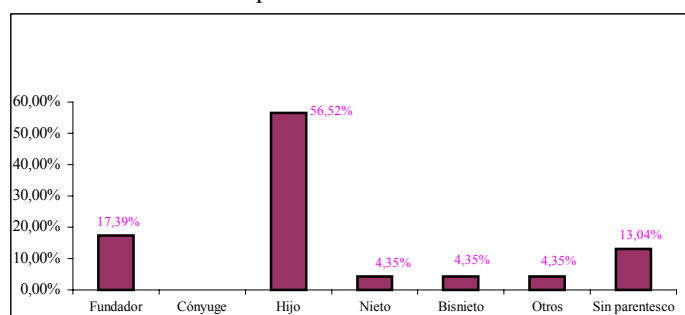
Gráfico 1. Sexo del actual Máximo Responsable



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 segundo aspecto se sigue manteniendo en la empresa familiar gallega, las hijas del fundador siguen sin incorporarse a la dirección de la empresa familiar gallega; por tanto, este rasgo del criterio de primogenitura continúa vivo en la empresa familiar gallega. Queda, por tanto, sin utilizar un recurso fundamental de las empresas familiares gallegas, 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 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, dando lugar a la aparición de Directivos no Familiares al frente de las empresas familiares gallegas.

Gráfico 2. Trasmisión de la Dirección en la Empresa Familiar



Como refleja el gráfico 2, este rasgo también continúa vivo en la empresa familiar gallega, la dirección se sigue transmitiendo en línea directa de padres a hijos. El 13.04 % que se refleja en la opción sin parentesco, para Galicia, no debe confundirnos, puesto que hace referencia a grupos empresariales que han sido vendidos y, por tanto, no existiría, actualmente, una relación de parentesco con el fundador.

4.- FORMACIÓN Y EXPERIENCIA PROFESIONAL DEL FUTURO MÁXIMO RESPONSABLE.

Otro tema destacable, cuando se plantea la planificación del proceso de sucesión, consiste en llegar a acuerdos sobre los requisitos que se le van a exigir al sucesor, en cuanto a formación y experiencia profesional. También, con respecto a estos temas, se le pide en la encuesta, a los actuales Máximos Responsables, que valoren su importancia; de manera que un 1 sería un criterio considerado sin importancia y un 7 sería un criterio considerado esencial. Las tablas 7 y 8 recogen las respuestas manifestadas por los empresarios familiares gallegos.

Tabla 7. Formación del sucesor

	7	6	5	4	3	2	1	Promedio
Formación universitaria	9	5	5	0	0	1	0	6
Estudios medios	0	0	1	2	1	2	1	3
Estudios superiores	8	5	6	0	0	1	0	5.9
Estudios en el extranjero	2	1	4	3	3	1	1	4.26

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

La Tabla 7 muestra la importancia que, en la actualidad de la empresa familiar gallega, tienen los estudios universitarios, puesto que el 45% de los encuestados considera esencial la formación universitaria del sucesor, su valoración promedio en la encuesta es de 6 sobre 7, y si todavía queremos ser más explícitos, un 40% consideran esenciales los estudios superiores, cuya valoración promedio en la encuesta es de 5.9 sobre 7, también, destaca el hecho de que ninguno de los encuestados califique como esenciales a los estudios medios, su valoración promedio en la encuesta es de 3 sobre 7. Cobra importancia el desarrollo de estudios en el extranjero, con una valoración promedio de 4.26 sobre 7. Todos estos datos siguen confirmando la evolución de ese proceso de profesionalización que está teniendo lugar en la empresa familiar gallega.

La tesis de A. Ussamne (1994) nos muestra la situación de la empresa familiar portuguesa con respecto a la formación académica de los sucesores.

Tabla 8. Formación Académica (Portugal)

	%
Média/Superior em engenharia	23%
Média/Superior em gestao	37%
Sen formação específica	40%

Donde además se destaca la evolución positiva de este factor en los últimos años.

Tabla 9. Experiencia profesional fuera de la empresa

	7	6	5	4	3	2	1	Promedio
Experiencia profesional fuera de la empresa familiar.	4	3	10	5	1	0	0	5.17
En cualquier función	0	1	3	1	1	3	1	3.5
En funciones directivas	4	3	9	2	0	0	0	5.5
Preferible en empresa del sector	2	1	4	4	0	1	0	4.8

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

Parece evidente que las exigencias formuladas en las tablas 7 y 9 tendrán como efecto inmediato un retraso en la edad de incorporación del sucesor a la empresa, puesto que el nivel de formación y experiencia exigido será mayor. La muestra confirma este supuesto, a partir de ella se obtiene una edad media de incorporación en torno a los 25 años.

La incorporación tardía a la empresa familiar gallega, introduce un tema de importancia en el estudio de la formación del sucesor y es el de la relevancia que en la actualidad se concede a la experiencia profesional fuera de la empresa, para completar la formación de éste. Pithod y Dodero (1997) sostienen que el hecho de que el sucesor trabaje, en otra empresa, tendrá una serie de ventajas para la Empresa Familiar, el día en que se produzca la incorporación del mismo:

- El sucesor aprende varios sistemas de dirección y realiza prácticas que le podrán ser útiles en la Empresa Familiar.
- Llevará a cabo contactos con personas de talento, buenos profesionales, que con posterioridad podrá incorporar a la empresa familiar.
- Tendrá una experiencia que amplía su visión del mundo, capacitándole para detectar nuevas oportunidades de negocio.

La tabla 9, muestra la importancia que el empresariado gallego otorga a la experiencia profesional fuera de la empresa, su valoración promedio en la encuesta es de 5.17 sobre 7; aunque no en cualquier función, tan sólo se considera positiva en funciones directivas, la valoración promedio en la encuesta de *en funciones directivas* es de 5.5 frente a 3.5 de *en cualquier función*; también se percibe como positivo el hecho de que la empresa en la que adquiere experiencia el sucesor pertenezca al mismo sector de actividad que la empresa familiar, con un valoración promedio en la encuesta de 4.8. Este hecho podría ser considerado como un cambio de tendencia, pues la gran mayoría de los actuales Máximos Responsables de las empresas familiares gallegas adquirieron experiencia en la propia empresa, como se ve reflejado en la tabla 10.

Tabla 10. Experiencia laboral del actual Máximo Responsable

Experiencia laboral del máximo responsable	%
En otra empresa del sector	0%
En la propia empresa	23.5%
En empresa de otro sector	0%
En funciones directivas	0%
En otras funciones	23.5%
Sin experiencia	23.5%
En la propia empresa y En funciones directivas	17.6%
En otra empresa del sector y En empresa de otro sector	5.9%
En empresas de otro sector y En funciones directivas	5.9%
Totales	100%

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

Parece existir, por tanto, un cambio de tendencia, en la planificación del proceso de sucesión, consistente en la implantación de la incorporación del sucesor una vez que ha finalizado su formación universitaria y ha adquirido experiencia en el exterior.

Si volvemos a la tesis de A. Ussmane (1994) para recabar datos sobre la experiencia profesional de los máximos responsables portugueses nos encontramos el fuerte peso que todavía tiene la opción sin experiencia en la empresa familiar portuguesa, como se recoge en la tabla 11.

Tabla 11. Tipo de Experiência Professional (Portugal)

	%
Sem experiênciã	46%
Outras funções noutro sector	18%
Funções directivas noutro sector	20%
Outras funções em empresa do sector	9%
Funções directivas em empresa do sector	7%
Totales	100%

5.- EXISTENCIA DE PLANES DE SUCESIÓN DEFINIDOS.

El último tema que se desarrolla en esta ponencia, por su importancia en la planificación del proceso como demuestra la tabla 12, 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) comenta, en relación a este tema, que irónicamente, mientras los líderes empresariales se adhieren a la idea de que es necesario que las empresas adapten sus estrategias y estructuras a entornos rápidamente cambiantes, cuando se trata de la sucesión empresarial, creen que la estabilidad es lo mejor, el entorno parece desempeñar un papel de menor importancia en la comprensión de los procesos de sucesión frente a otras variables como las aptitudes del predecesor, o las características de la empresa.

Tabla 12. 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%
Otros	
Totales	100%

Fuente: Para Galicia: Elaboración propia a partir de las respuestas a la encuesta.

Los empresarios familiares gallegos se manifiestan muy preocupados por la planificación del proceso de sucesión en su conjunto, 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, 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. Además, un 9% de los encuestados se preocupa también por los problemas fiscales, seguramente este último porcentaje es tan bajo debido a los importantes cambios fiscales que han tenido lugar, a partir de 1994, en España 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.

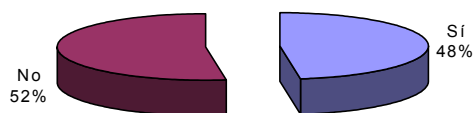
Tabla 13. ¿Existe plan de sucesión?

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%
	Inviabile	
	No me había planteado la cuestión	13%
Totales		100%

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

La preocupación manifestada por los empresarios familiares gallegos, por la planificación del proceso de sucesión y que se refleja en la tabla 13, 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 un plan de sucesión definido sino que la responsabilidad había recaído siempre, bien en el predecesor o bien en el grupo familiar de control. Por 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? (%)



Pero, por otro lado, existe otro tema que llama la atención en la tabla 13, la existencia de un 35% de Máximos Responsables que considera que todavía tiene tiempo para pensar en ello. Este dato 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.³

Es decir, 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.

³ Realizado el contraste de la hipótesis de independencia entre estas dos variables se obtiene un valor de $\chi^2 = 3.4774 < \chi_{0.05}^2$, por tanto, se acepta la hipótesis de independencia. Para $\alpha = 0.482$, $\chi_{0.482}^2 \approx 3.47 \approx \chi^2$.

6.- CONCLUSIONES

- ✓ Lo primero a destacar, es 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.
- ✓ Parece existir una clara intención de abandono del Criterio de Primogenitura a favor del de Capacidad de un miembro familiar. Este hecho revela la existencia dentro de la empresa familiar gallega de un proceso de selección del más apto para convertirlo en el Máximo Responsable. A pesar de que todavía no se detectan rasgos de la aplicación del Criterio de Capacidad a la empresa familiar gallega, esta idea se ve reforzada por la importancia que el empresario familiar gallego comienza a otorgarle a la formación superior y universitaria. A pesar de ello no se producen desviaciones en la línea de sucesión en la dirección, de forma que se sigue desplazando en sentido directo de padres a hijos y, por tanto, las hijas del fundador siguen sin incorporarse al puesto de Máximo Responsable en las empresas familiares gallegas.
- ✓ En cuanto a la formación antes de incorporarse a la empresa familiar, se refleja una clara tendencia a valorar en gran medida la experiencia externa, fundamentalmente en funciones directivas, en detrimento de la experiencia dentro de la propia empresa familiar.
- ✓ Otro punto relevante, al estudiar la planificación del proceso de sucesión, es el reconocimiento, por parte de los máximos responsables, de los problemas que acarrea este proceso. A pesar de ello, no se considera necesaria la existencia de un plan de sucesión dentro de la empresa familiar gallega por el 52% de los encuestados, y lo que es más grave, este hecho es independiente de la edad del máximo responsable.

7.- BIBLIOGRAFÍA

- Barbeito Roibal, S.; (2002); "Análisis descriptivo y propuestas sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega"; tesis doctoral; Universidad de A Coruña.
- 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.
- Barney, J. B.; (1992); "Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: a resource-based analysis"; *Advances in strategic Management*, 8; pp. 39-61.
- Cabrera, M. K. y De Saá Pérez, P.; (1996); "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.
- Cabrera, M. K.; (1998); "Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar"; tesis doctoral; Las Palmas de Gran Canaria.
- 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.
- Casado, F.; (1997); "La empresa familiar en España"; *Economistas*, nº73; pp. 82-84.
- Calder, G. H.; (1961); "The peculiar problems of a family business"; *Business Horizons*, 4; pp. 93-102.
- 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. and St-Cyr, L.; (1995); "Factors that influence the next generation's decision to take over the family firm"; *Family Business Review*, vol. 8, nº2, pp. 99-120.
- Dyer, W. G. Jr.; (1997); "Organization development in the entrepreneurial firm"; *The journal of applied behavioural science*, June; pp. 190-208.
- Fernández, Z.; (1993); "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa"; *Papeles de Economía Española*, nº 56; pp. 178-193.
- Frishkoff, P. A. and 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"; Ed. Praxis.
- Grant, R. M.; (1991); "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation"; *California Management Review*, Primavera, pp. 114-135.
- Grant, R. M.; (1992); "Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications"; Basil Blackwell, Cambridge, MA; Estados Unidos.
- Handler, W. C.; (1994); "Succession in Family Business: A Review of the research"; *Family Business Review*, nº 7; pp.133-157.
- Leach, P.; (1993); "La empresa familiar"; Ed. Granica.
- Levinson, H.; (1971); "Conflicts that plague family businesses"; *Harvard Business Review*, 49; pp. 90-98.
- Pérez García, L. E.; (1995); "La sucesión en la empresa familiar catalana"; tesis doctoral; Universidad Autónoma de Barcelona; Edición microfotográfica.
- Pithod y Dodero; (1997); "La empresa familiar y sus ventajas competitivas"; El Ateneo.
- Pont Clemente, J. F.; (1998); "Mitos y paradojas del protocolo familiar"; *Alta Dirección*, 33, Nov-Dic, pp. 15-19.
- Ussmane, A. M. (1994); "A transferência de geração na direção das empresas familiares em Portugal"; Tesis doctoral; Universidade da Beira interior Covilha.
- Ussmane, A. M. (1996); "As empresas familiares, características e problemática"; *Estudos de Gestao*, vol. III, nº1, pp. 19-26.
- Vancil, R. F.; (1987); "Passing the baton. Managing the process of CEO succession"; *Harvard Business School Press*; Boston.
- Ward, J. L.; (1987); "Keeping the family business healthy: how to plan form continuing growth. Probability and family leadership"; Jossey Bass, san Francisco.
- Yañez Braxe, R. (2000), "As relacións Banca-Industria en Galiza"; Ed. Laidoventu.