

## Análisis del estado de las relaciones familia empresa en las empresas familiares gallegas<sup>1</sup>

Susana Barbeito Roibal, [sbar@cdf.udc.es](mailto:sbar@cdf.udc.es); Universidad de A Coruña.

Eduardo Guillén Solórzano; [edugs@udc.es](mailto:edugs@udc.es); Universidad de A Coruña

Manuel Martínez Carballo, [mmc@udc.es](mailto:mmc@udc.es) ; Universidad de La Coruña

### RESUMEN:

Un proyecto de investigación sobre empresa familiar gallega financiado por la Universidade da Coruña durante los años 2004 y 2005, ha permitido analizar las respuestas, procedentes de 57 empresas familiares gallegas que facturaban en el año 2003 más de 5 millones de euros.

Uno de los aspectos que se recoge en este proyecto, y que constituye el objeto de estudio de esta ponencia, muestra cual es el estado de las relaciones familia-empresa en las empresas familiares gallegas. La atención de la bibliografía sobre empresa familiar se ha centrado, mayoritariamente, en aspectos como: la existencia de vínculos emocionales entre empresa y familia, la existencia de normas que regulen esta relación,... Los resultados obtenidos muestran que los empresarios familiares gallegos conceden importancia a estas relaciones.

**PALABRAS CLAVE:** empresa familiar, Galicia; relaciones familia-empresa.

### ABSTRACT:

A research project on Galician family business, financed by the Coruña University during years 2004 and 2005, has allowed analyzing the answers, coming from 57 Galician familiar companies that earn a profit in year 2003 of more than 5 million euro. One of the aspects gathered in this project, and that constitutes the object of study of this paper, shows as the family and business relationship situation in the Galician familiar company. Bibliography on familiar company emphasizes on points like these: the existence of emotional bonds between family and business; the existence of specific regulations regulating the relationships between both subsystems... The results obtained show than the Galician family business gather these relationships.

**KEY WORDS:** Family Business, Family and business relationships, Galician.

---

<sup>1</sup> Agradecemos el trabajo realizado en el proyecto de investigación que sirve de fuente para la realización de este trabajo, por la alumna: Patricia Cañadas Villauriz.

# 1. INTRODUCCIÓN

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

Los argumentos que explican el interés por este tema radican en diversas magnitudes. Así, por una parte, el hacer constar que nos encontrábamos ante un tema escasamente estudiado, resultaba de difícil justificación cuando, si nos referimos al caso español tenemos que en el año 1990 el 71% de las empresas españolas eran empresas familiares, 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).

No obstante, tal y como se pone de manifiesto en trabajos más recientes (Astrachan et al., 2002; Christman et al., 2003), este amplio volumen de bibliografía tiene dos asignaturas pendientes. Por un lado, la propia definición de empresa familiar y, por otro, la carencia de una teoría de la empresa familiar que facilite el estudio de una realidad tan relevante para las economías de distintos países.

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

Este trabajo se centra en el estudio de las empresas familiares gallegas y cómo éstas utilizan sus recursos y capacidades para conseguir que las relaciones familia-empresa se mantengan dentro de unos cauces controlables; 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).

A lo largo de esta ponencia se tratarán distintos aspectos referentes a la caracterización de las relaciones familia-empresa en las empresas familiares gallegas. Un breve repaso a la bibliografía sobre empresa familiar, muestra la importancia de algunas de los aspectos recogidos en el abstract de este trabajo

La bibliografía al respecto destaca la importancia de las buenas relaciones del sucesor tanto con el actual máximo responsable, como con el resto de miembros de la familia. Parece evidente que la buena relación sucesor-actual máximo responsable puede ser la llave de un proceso sucesorio exitoso. Barnes y Hershon (1976), Handler, (1992). Levinson (1971), trata la importancia de un cierto grado de compatibilidad entre los estilos de dirección del sucesor y del sucedido.

Se podrían, por tanto, plantear cuestiones, a las empresas familiares gallegas, sobre la necesidad de que el futuro director tenga vínculos familiares con el actual máximo responsable, o incluso por la necesidad de que entre los estilos de dirección del sucesor y del actual máximo responsable exista un cierto nivel de complementariedad

La bibliografía consultada y de los estudios empíricos efectuados hasta la fecha reconocen que, las relaciones empresa-familia y, particularmente, las existentes entre familiares deben estar regidas por unas normas de

aceptación general que eviten disputas. Estas normas deben ser recogidas por escrito y conocidas por todos los miembros de la familia. Autores como Ward, 1989 o Leach, 1991, incluyen el establecimiento de normas que regulen las relaciones familia-empresa en la aplicación de los principios de dirección estratégica (Sharma et al., 1997) a la empresa familiar. Otros autores como Lansberg, 1996; Ket de Vries, 1996 y Gallo, 1998, defienden la elaboración de un *“documento que precise las relaciones familia-empresa, indicando las grandes líneas de las mismas”*. La referencia al “documento” indica la importancia del soporte escrito para las citadas normas, el cual tiene su máxima expresión en la confección de los llamados protocolos familiares. Estos mismos autores sostienen que dadas la finalidad y las características del protocolo familiar, es preferible que, en lugar de que este sea impuesto, proceda de conversaciones entre los interesados, de la negociación de posiciones, y represente un acuerdo sobre el cual exista un verdadero compromiso. Es conveniente que este protocolo sea conducido por el sucedido y que, durante un primer período, su implantación sea dirigida por él antes de que se dé una separación más plena de la empresa. Así Cuatrecasas (1999), en relación con este tema, afirma que: *“El protocolo familiar es un acuerdo voluntariamente querido y voluntariamente vivido por los miembros de la familia para que las relaciones entre ellos y su empresa potencien la unidad y el compromiso de la familia en conseguir el desarrollo de una comunidad de personas, la empresa familiar, actuando cada uno en el lugar que le corresponda, como accionista, miembro del consejo de administración, o como directivo o mando”*.

Nos hemos encontrado autores, como Pont Clemente (1998), que pretenden desmitificar el protocolo familiar al afirmar que: *“En conclusión, el protocolo familiar como única salida pertenece a una cultura sucesoria difícilmente conciliable con las exigencias de la modernidad y constituye un espejismo de solución a un problema mal planteado. El futuro ha de ver una profunda reflexión sobre este problema, que halle reflejo en un nuevo derecho privado y en una nueva economía de la empresa familiar adaptados a la realidad social del tiempo en que vivimos”*. Considera, por tanto, que el protocolo familiar quiere obtener una solución a un problema enormemente complejo, afrontando sus consecuencias, pero evitando, escrupulosamente, atacar sus raíces. En lo que parecen estar de acuerdo la mayoría de los autores, es en la necesidad de la existencia de un conjunto de normas que regulen las relaciones entre la familia y la empresa. Normas que deben ser conocidas y aceptadas por todos los integrantes de la empresa familiar: familia, directivos y empleados.

En cualquier caso, y como ya apuntó Christensen (1953): *“las discusiones familiares tienden a incrementarse a medida que se dispersa el capital, por tanto, ésta será, en última instancia, la variable que determinará cuando establecer las normas”*. No obstante, puede detectarse la impresión subyacente de que sería óptimo empezar a plantearse la existencia de estas normas en el mismo momento en que se toma conciencia del carácter familiar de una empresa, es decir, debería ser siempre el fundador quien sentase las bases normativas, así en este sentido se posiciona Cuatrecasas (1999) al afirmar que: *“...se olvidan algunos elementos esenciales para construir un auténtico protocolo familiar. Un protocolo familiar no es el arma para ganar una “guerra” que se está viviendo en la Empresa Familiar. Un protocolo no debería formularse antes de que la Empresa Familiar tuviera una estrategia clara acerca de su situación futura, pues toda Empresa Familiar primero es “Empresa” y, luego, “Familiar”*”.

Inicialmente se llevará a cabo una breve revisión de la metodología utilizada en este trabajo; así como algunos resultados preliminares sobre la caracterización de este tipo de organizaciones. Posteriormente se expondrán los resultados obtenidos en este estudio sobre la importancia que los empresarios familiares gallegos conceden a estas

relaciones; para concluir, con un resumen de los aspectos más relevantes que, sobre el tema objeto de estudio, se han desarrollado en este trabajo.

## 2.- BREVE DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

En este trabajo se pretende destacar algunos de los aspectos relevantes de las relaciones familia-empresa en la empresa familiar gallega.

A pesar de la no existencia de 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 se ha considerado que una empresa familiar es *“aquella en la que la propiedad y el control están en manos de una familia”*.

Metodológicamente, el punto de partida de este trabajo se centra, dada la inexistencia de estadísticas nacionales sobre empresa familiar quizás debido, como sugieren Chrisman et al. (1998), a la inexistencia de una definición sobre empresa familiar aceptada mayoritariamente, 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 el año 2003 más de 5 millones de euros. En un primer momento, la base de datos se somete a un proceso de clasificación separando los distintos grupos empresariales gallegos en familiares y no familiares. Para ello, se utilizaron 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. Esta clasificación se completa con una pregunta en la encuesta, que obliga a los propios empresarios a confirmar el carácter familiar de su empresa.

Estas restricciones limitan el estudio a aquellos grupos que tenían empresas que en el año 2003 facturaban más de 5 millones de euros, dejando así fuera a las empresas unipersonales y a las microempresas que no tienen como objetivo final el traspaso generacional. Con estas restricciones ARDÁN contenía 1243 empresas en su base de datos, de las cuales se estima que 467 son empresas familiares; 687 son empresas no familiares y 89 no se han logrado clasificar. A su vez se procede a depurar la base de datos quedando ésta reducida a 1065 empresas.

A estas 1065 empresas se les envía, en Marzo de 2005, una encuesta que recoge distintos aspectos, que en lo que a empresas familiares se refiere hacen referencia a la caracterización del sucesor y, otros aspectos relacionados con la situación de las mismas (proceso de sucesión, protocolos familiares, implantación de sistemas de gestión de la calidad,...). Mediante métodos informáticos (SPSS) se procede al tratamiento estadístico de los datos obtenidos. El resumen de las respuestas recibidas nos muestra 31 grupos empresariales gallegos que representan a 57 empresas familiares gallegas; una tasa de respuesta efectiva  $57/467= 12\%$  que la hace representativa.

A partir de los datos recogidos en la tabla1 se podría caracterizar tanto a las empresas gallegas como a sus actuales máximos responsables:

*La empresa:* son empresas que se fundan como media en 1980, con una facturación media entre 10 y 50 millones de euros, con una plantilla media entre 50 y 249 empleados, están localizadas en la costa atlántica (A Coruña y

Pontevedra) en el 84% de los casos, el 51% son empresas familiares que están mayoritariamente (45,83%) en primera generación.

*Actual máximo responsable:* Es un varón con una edad media de 50 años, que lleva cerca de 19 años al frente de la empresa, y son Licenciados superiores en casi el 50% de los casos.

Tabla 1. Caracterización de las respuestas (empresas familiares y no familiares (n=109))

Empresas			
Año de fundación.	Máximo: 1999 Mínimo: 1930 Media: 1980,10 Desv. Típica: 13,931	Facturación (2003): (millones de €)	2-10: 22.2% 10-50: 46.5% +50: 31.3%
Nº empleados	0-9: 1% 10-49: 23% 50-249: 51% +249: 25%	Generación al frente de la empresa	Primera: 45,83% Segunda: 39,58% Tercera: 12,5% Otras: 2,08%
Ámbito geográfico	Pontevedra: 45,9% A Coruña: 47,7% Orense: 2,8% Lugo: 1,8%	Son empresas familiares	Sí: 51% No: 49%
Son grupos exportadores	Sí: 47,4% No: 52,6%	% ventas que se destina a la exportación	<25%: 57,9% 25-50%: 23,7% 50-75%: 10,5% >75%: 7,9%
Máximos responsables			
Sexo	V: 100% M: 0%	Edad	Máximo: 71 Mínimo: 26 Media: 50,03 Desv. Típica: 9,448
Cargo	Consejero Delegado: 18,3% Gerente: 24,8 Director General: 14,7% Presidente: 15,6% No responden: 6,42% Otros: 20,18%	Formación académica	Licenciado: 44,95% Ingeniero: 11,93% Ingeniero Técnico: 2,75% Diplomado: 1,84% F. P.: 3,67% Bachiller o similar: 14,68% Ninguna: 2,75% No responden: 17,43%
Años al frente de la empresa	Máximo: 42 Mínimo: 1 Media: 18,96 Desv. Típica: 10,268	Especialista en	Derecho: 10,09% Empresa y Finanzas: 14,68% Técnicos: 11,93% No responden: 55,95% Otros: 8,25%

Fuente: Resultados de la Encuesta.

### 3.-RESULTADOS OBTENIDOS.

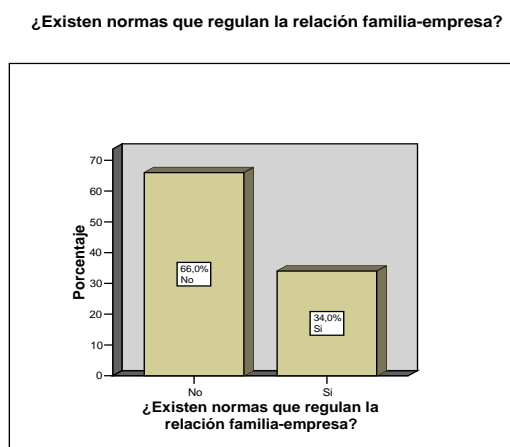
Uno de los problemas que se presenta en la empresas familiares en su relación con la familia, y que está claramente relacionado con la evolución de la sucesión en una empresa familiar; es cómo llevar a cabo la distribución del capital por generaciones: Diversos autores (Hollander and Boulton, 1984; Gersick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

Por otro lado, parece existir una relación inversa entre tamaño y concentración de propiedad en manos de una familia, Donckels & Fröhlich (1991) establecen que: *“a medida que aumenta el tamaño de la empresa, el porcentaje de empresas familiares sobre el total de empresas disminuye”*.

Todo ello se ve influenciado directamente por la existencia de una tendencia, (Poza, 1996; Galvé-Salas, 1993) en el sentido de que existe una “voluntad” por parte de los empresarios familiares de conservar el 100% del capital en manos de la familia. Esta tendencia es clara en España, donde la propiedad se transmite por herencia de padres a hijos, difuminando la propiedad entre un número cada vez mayor de familiares, condicionando, como hemos visto, temas, tan importantes, como la financiación de la propia empresa. Estos últimos autores llegan incluso a afirmar que, en el caso de España, la empresa familiar presenta, por este motivo, un tamaño subóptimo.

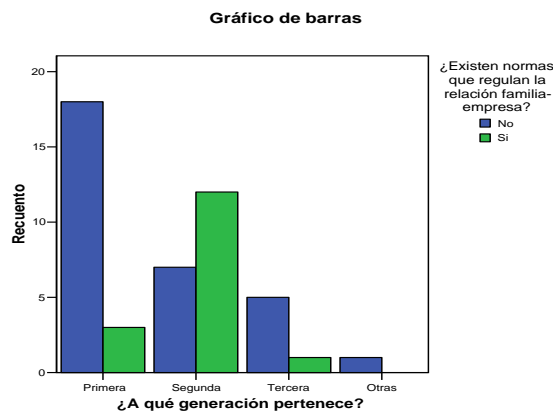
Dado que la bibliografía consultada confirma que las relaciones familia-empresa se vuelven más tensas cuanto mayor es el número de familiares relacionados con la empresa familiar, en este punto intentaremos detallar qué medidas han puesto en marcha los empresarios familiares gallegos para mantener esas relaciones familia-empresa dentro de unos cauces controlables. Comenzaremos contrastando la existencia, en las empresas familiares gallegas, de normas que regulen las relaciones familia-empresa. Así, la tabla 2 muestra que el 66% de los encuestados confirman la no existencia de normas que regulen las relaciones Familia-Empresa, frente a un 34% de las empresas que sí regulan estas relaciones.

Tabla 2: ¿Existen normas que regulan la relación familia-empresa?



La tabla 3 muestra la relación existente entre las variables: existencia de normas que regulan la relación familia-empresa y la generación al frente de la empresa; puesto que, parece lógico suponer que a medida que aumenta el número de familiares relacionados con la empresa familiar se hace más necesaria la presencia de normas que regulen estas relaciones, porque las posibilidades de conflicto entre ambos subsistemas aumentarán.

Tabla 3. ¿A qué generación pertenece? ¿Existen normas que regulan la relación familia-empresa?



El análisis de contingencia y las medidas simétricas, analizadas que se recogen en la tabla 4, muestran que:

a) La tabla de contingencia muestra que la opción “no” es predominante en el grupo que corresponde a “otras generaciones”, donde ninguna empresa presenta normas que regulen la relación familia-empresa. En los grupos de la “primera” y la “tercera” generación también se observa una amplia elección de la opción “no”, los cuales, a su vez, poseen una gran similitud (en cada grupo, aproximadamente 8 de cada 10 empresas no poseen este tipo de normas). En cambio, en la “segunda generación” esta tendencia se invierte, siendo mayoritaria la opción “sí”. Puede asumirse, por tanto, que existen diferencias importantes en el ítem *¿a qué generación pertenece?* en relación a la existencia de normas que regulen la relación familia-empresa.

b) Las Pruebas chi-cuadrado muestran que esta dependencia entre tipo de generación y existencia de normas familia-empresa también quedan reflejadas en los estadísticos chi-cuadrado de Pearson y razón de similitud los cuales muestran cómo la existencia o no de normas puede influir en el tipo de generación al que pertenece la empresa ( $P < 0.05$ ). Podemos concluir que el análisis estadístico de la pregunta *¿a qué generación pertenece?* presenta diferencias significativas con la existencia de normas que regulan la relación familia-empresa.

c) Las Medidas simétricas, la información proporcionada por el coeficiente de contingencia o la V de Cramer indica la existencia de una fuerte relación directa entre el tipo de generación y la existencia de normas familia-empresa ( $P < 0.05$ ), de forma que a medida que aumenta la generación la inexistencia de normas es más acusada.

Tabla 4. Tabla de Contingencia, pruebas Chi-cuadrado y medidas simétricas de: ¿A qué generación pertenece? ¿Existen normas que regulan la relación familia-empresa?

		¿Existen normas que regulan la relación familia-empresa?		Total	
		No	Si		
¿A qué generación pertenece?	Primera	Recuento	18	3	21
		% de ¿A qué generación pertenece?	85,7%	14,3%	100,0%
	Segunda	Recuento	7	12	19
		% de ¿A qué generación pertenece?	36,8%	63,2%	100,0%
	Tercera	Recuento	5	1	6
		% de ¿A qué generación pertenece?	83,3%	16,7%	100,0%
	Otras	Recuento	1	0	1
		% de ¿A qué generación pertenece?	100,0%	,0%	100,0%
Total	Recuento	31	16	47	
	% de ¿A qué generación pertenece?	66,0%	34,0%	100,0%	

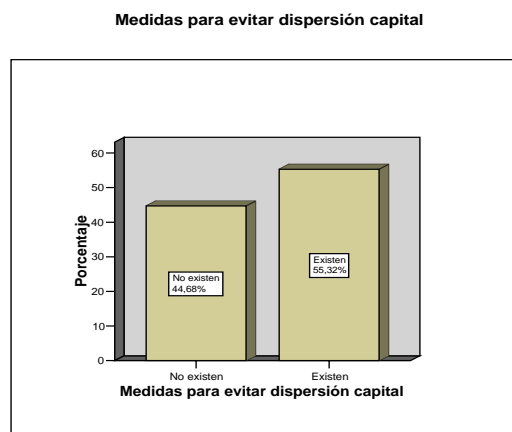
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,147	3	,007
Razón de verosimilitud	12,644	3	,005
Asociación lineal por lineal	,575	1	,448
N de casos válidos	47		

		Valor	Error t�p. asint.	T aproximada	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,508			,007
	V de Cramer	,508			,007
	Coeficiente de contingencia	,453			,007
Ordinal por ordinal	Gamma	,365	,204	1,687	,092
	Correlación de Spearman	,233	,139	1,604	,116
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,112	,131	,755	,454
N de casos válidos		47			

Fuente: Resultados de la Encuesta.

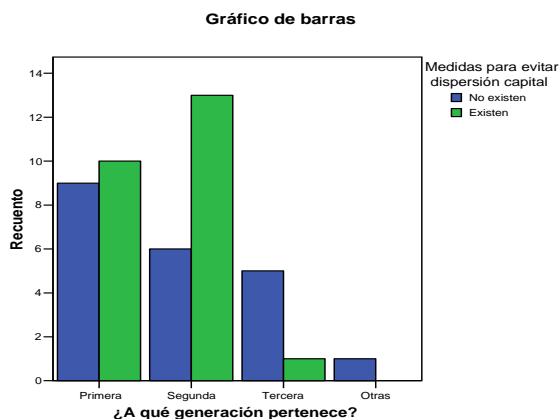
Otro de los aspectos que hemos destacado en este trabajo se centra en las dificultades que se le presentan a las empresas familiares a medida que se incorporan nuevas generaciones a la propiedad de la empresa familiar, por tanto, nos parece interesante contrastar la existencia de medidas que eviten la dispersión del capital en las empresa familiares gallegas. El repaso a las respuestas de la encuesta, recogidas en la tabla 5, destaca que una de las primera medidas que se toman en una empresa familiar gallega son las correspondientes a evitar la dispersión del capital, de hecho, destacamos que el 55.32% de los encuestados ha tomado medidas en esta dirección en su empresa.

Tabla 5. Medidas para evitar la dispersión de capital.



La tabla 6 muestra la relación existente entre las variables: generación al frente de la empresa y existencia de medidas para evitar la dispersión de capital. Desarrollando el análisis por tipos de generaciones, podemos resaltar que la existencia de medidas para evitar la dispersión de capital son predominantes en la “segunda generación” y, aunque en menor medida, en la “primera generación”. Sin embargo, estas medidas son prácticamente inexistentes en la “tercera generación”, llegando a desaparecer en la categoría de “otras generaciones”.

Tabla 6.  A qué generación pertenece? Medidas para evitar dispersión capital





El análisis de contingencia y las medidas simétricas, analizadas que se recogen en la tabla 7, muestran que:

a) La tabla de contingencia refleja que aunque la “primera generación” presenta una distribución parecida a la “segunda generación”, los datos muestran una gran heterogeneidad. En ambas la tendencia es mayoritaria a favor de la existencia de medidas, aunque, mientras que en la “primera generación” la proporción entre empresas que poseen estas medidas y la que no es prácticamente igual en la “segunda generación” existe una proporción mucho más elevada de esta elección, con más del doble de empresas que presentan este tipo de medidas. Por otro lado, la “tercera generación” tiende a reafirmarse en la opción “no existen”, al igual que en “otras generaciones”, donde esta opción absorbe la totalidad de los datos.

b) A la vista de estos resultados es necesario servimos de la información proporcionada por los estadísticos de prueba. Las pruebas chi-cuadrado permiten concluir que no existen relaciones de dependencia entre estas variables, de forma que la existencia o no existencia de medidas para evitar la dispersión de capital no influye en el tipo de generación de las empresas familiares ( $P > 0.05$ )

c) Por tanto, si existe independencia entre estas variables tampoco será significativo el grado de relación existente entre ellas como queda reflejado en las medidas simétricas.

Tabla 7. Tabla de Contingencia, pruebas Chi-cuadrado y medidas simétricas de: ¿A qué generación pertenece? ¿Medidas para evitar la dispersión del capital?

		Medidas para evitar dispersión capital		Total	
		No existen	Existen		
¿A qué generación pertenece?	Primera	Recuento	9	10	19
		% de ¿A qué generación pertenece?	47,4%	52,6%	100,0%
	Segunda	Recuento	6	13	19
		% de ¿A qué generación pertenece?	31,6%	68,4%	100,0%
	Tercera	Recuento	5	1	6
		% de ¿A qué generación pertenece?	83,3%	16,7%	100,0%
	Otras	Recuento	1	0	1
		% de ¿A qué generación pertenece?	100,0%	,0%	100,0%
	Total	Recuento	21	24	45
		% de ¿A qué generación pertenece?	46,7%	53,3%	100,0%

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,125	3	,106
Razón de verosimilitud	6,791	3	,079
Asociación lineal por lineal	1,662	1	,197
N de casos válidos	45		

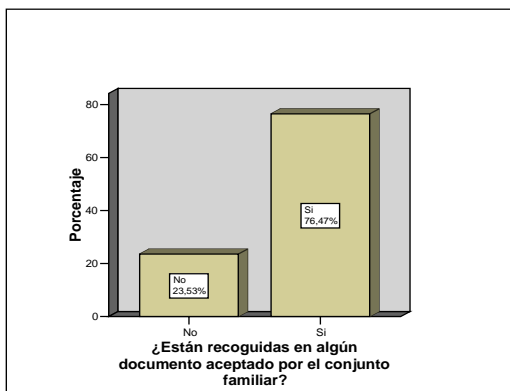
		Valor	Error típ. asint.	T aproximada	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,369			,106
	V de Cramer	,369			,106
	Coefficiente de contingencia	,346			,106
Ordinal por ordinal	Gamma	-,202	,245	-,811	,417
	Correlación de Spearman	-,125	,153	-,825	,414
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,194	,133	-1,299	,201
N de casos válidos		45			

Otro factor destacable, relacionado con este último tema, hace referencia al establecimiento de una normativa que regule las relaciones familia-empresa.

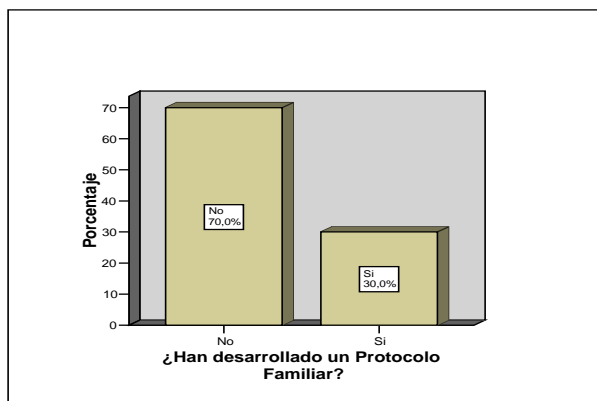
Tal y como se recoge en la tabla 8, no parece estar demasiado clara la importancia que la existencia de este documento tiene para las empresas familiares gallegas, el 23.53% de los encuestados confirma no tener ningún tipo de norma escrita. El documento al que, en la actualidad, se le está dando una mayor importancia, desde todos los ámbitos, es el llamado “protocolo familiar”.

Tabla 8. Protocolo Familiar

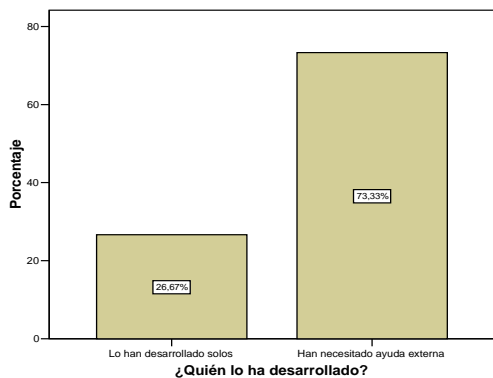
¿Están recogidas en algún documento aceptado por el conjunto familiar?



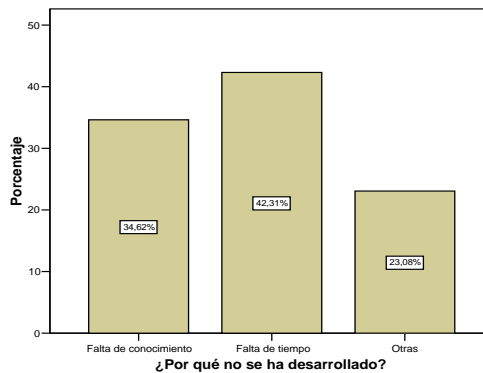
¿Han desarrollado un Protocolo Familiar?



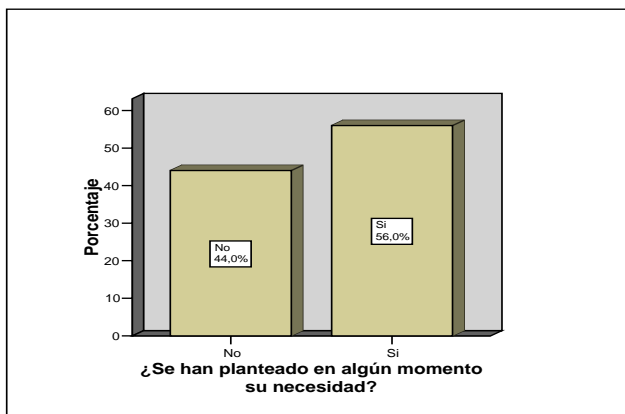
¿Quién lo ha desarrollado?



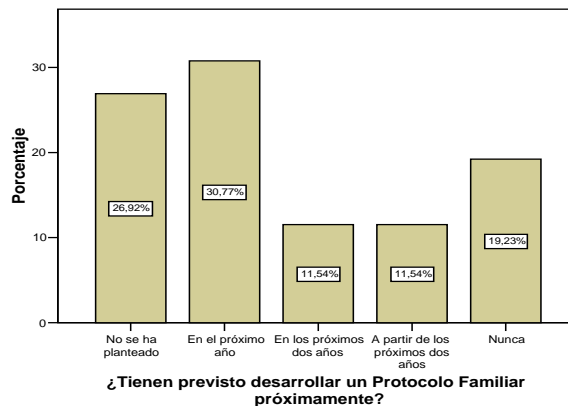
¿Por qué no se ha desarrollado?



¿Se han planteado en algún momento su necesidad?



¿Tienen previsto desarrollar un Protocolo Familiar próximamente?



## 4. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos caracterizan una empresa familiar gallega en la que:

1. Mayoritariamente no existen normas que regulan las relaciones familia-empresa, el 66% de los encuestados así lo confirman.
2. Las medidas para evitar la dispersión del capital se han tomado en el 55,32% de las EFG que responden a la encuesta.
3. El Protocolo Familiar sigue siendo un instrumento poco utilizado en las EFG, aunque la intención de desarrollarlo en breve, a lo largo del próximo año, está presente en el 30,71% de las empresas.

En base a las medidas reflejadas en la tabla 4, se conforma que la consideración de la existencia de normas es una variable fundamental que habrá que tener en cuenta a la hora de determinar su notable influencia en el tipo de generación al que pertenezca la empresa.

En conclusión, en el estudio de las empresas familiares gallegas no puede obviarse la influencia que tienen sobre éstas las normas que regulan la relación familia-empresa. No obstante, sí pueden ser obviadas las medidas para evitar la dispersión del capital, dado que esta variable no modifica de forma significativa los resultados obtenidos.

Si hacemos referencia a las futuras líneas de investigación destacaríamos que los investigadores implicados en este proyecto siguen, en la actualidad, analizando e interpretando los resultados obtenidos a partir del proyecto de investigación financiado por la UDC.

## 5.-BIBLIOGRAFÍA

- Adell Ramón, R.; (1998); “El acceso de la empresa familiar a los mercados de valores”; *Alta Dirección*, 33; Nov-Dic; pp. 49-55.
- 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.; (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.
- 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.
- Barbeito Roibal, Susana; Guillén Solórzano, Eduardo; Martínez Carballo, Manuel y Domínguez Feijoó, Gerardo; (2004); Revisión Bibliográfica. La Investigación Sobre Empresa Familiar; Tórculo Ediciones, A Coruña.
- Barbeito Roibal, Susana; Guillén Solórzano, Eduardo; Martínez Carballo, Manuel y Domínguez Feijoó, Gerardo; (2004); “Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar”; Boletín Económico de ICE, nº2821; pp. 27-37.
- 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.
- 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.; (1.997); “La Empresa Familiar en España”; *Economistas*, nº73; págs. 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, USA.
- Christensen; (1.953); *La sucesión en la dirección de pequeñas empresas*; Ed. Labor; Barcelona.
- CUATRECASAS, E.; (1.999); “La ayuda de los protocolos y otros instrumentos”; *Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar*; IESE; págs. 217-224.
- Davis, J. y Tagiuri, R.; (1.993); “Fases vitales y relaciones laborales padre-hijo”; *La empresa familiar 4*; IESE.
- Donckels, R. y Frohlich, E.; (1.991); “Are family business really different? European Experiences from STRATOS”; *Family Business Review*, 4; pp. 149-160.
- FAMA, E. F. AND JENSEN, M. C.; (1983); “Agency problems and residual claims”; *Journal of law and economics* nº 26; pp. 327-349.
- Gallo, M. A.; (1.995); *Empresa Familiar: Textos y Casos*; Editorial Praxis.
- 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.
- Gallo, M. A.; (1997a); “Trampas de la Empresa Familiar”; *Biblioteca IESE de Gestión de Empresas*.
- Gallo, M. A.; (1.997b); *La empresa familiar*; *Biblioteca IESE de Gestión de Empresas*.
- Gallo, M. A.; (1.998); “La sucesión en la empresa familiar”; *Colección estudios e informes, nº 12*; Caja de Ahorros y pensiones de Barcelona.
- Galvé y Salas; (1.993); *Propiedad y resultados de la gran empresa española*; Universidad de Zaragoza-Universidad de Barcelona.
- Galvé, C. y Salas, V. (2003), *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*; Bilbao; Fundación BBVA.
- Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton, M. y Lansberg, I.; (1.997); *Empresas familiares. Generación a Generación*; Mc Graw Hill.
- Grant, R. M.; (1991); “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”; *California Management Review*, Primavera; pp. 114-135.
- 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.
- JENSEN, M. C. AND MECKLING, W. H.; (1976); “Theory of the firm: Managerial behavior, Agency Costs and Ownership Structure”; *Journal of Financial Economics*, nº 3; pp. 305-360.
- Kets de Vries, M. F. R.; (1.996); “Dinámica de las empresas familiares: las buenas y las malas noticias”; *La empresa familiar 4*; IESE.
- Lank, Alden G., (1995); “The imperative of internationalization : a European perspective Brookline” : Family Firm Institute, 1995, p. 194-203
- Lansberg, I.; (1.996); “La conspiración de la sucesión”; *La empresa familiar 4*; IESE.
- Leach, P.; (1.991); *La empresa familiar*; Ediciones GRANICA S.A.
- Pérez García, L. E.; (1.995); *La Sucesión en la Empresa Familiar Catalana*; Tesis Doctoral; Universidad Autónoma de Barcelona; Edición microfotográfica.
- Pont Clemente, J. F.; (1998); “Mitos y paradojas del protocolo familiar”; *Alta Dirección*, 33, Nov-Dic; pp. 15-19.

- Poza, E. J.; (1.996); “Prácticas directivas que apoyan la capacidad emprendedora y el crecimiento continuado”; *La empresa familiar 4*; IESE.
- 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.
- Ussmane, A. M.; (1994); A transferência de geração na direcção das empresas familiares em Portugal; Tesis Doctoral; Universidade da Beira Interior, Covilha.
- Vancil, R. F.; (1987); “Passing the Baton. Managing the process of CEO Succession”; Harvard Business School Press; Boston.
- Ward, J. L.; (1989); “El rol especial de la planificación estratégica en la empresa familiar”; *La empresa familiar 3*; IESE.
- Yañez Brage, R.; (1999); “*O financiamento da industria e o racionamento de crédito ás Pemes unha análise comparada desde Galicia*”; Tesis Doctoral; Universidad da Coruña.
- Yañez Brage, R.; (2000); *As relacións banca-industria en Galiza*; Edicions Laiovento.