

CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LOS SUCESORES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES GALLEGAS. UN ESTUDIO PRELIMINAR

Susana Barbeito Roibal

Eduardo Guillén Solórzano

Manuel Martínez Carballo

ABSTRACT.

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 cuáles son las características más importantes de un sucesor. La atención de la literatura sobre empresa familiar se ha centrado, mayoritariamente, en aspectos como, el sexo del sucesor, la pertenencia a la familia o el criterio de primogenitura. Los resultados obtenidos muestran que los empresarios familiares gallegos conceden importancia a características como, la capacidad o la formación en administración de empresas.

1.- INTRODUCCIÓN.

El problema de la sucesión, es un tópico que ha dominado la literatura en el campo de la empresa familiar en los últimos 15 años. Los análisis que se han llevado a cabo, destacan la importancia de determinados aspectos relacionados con la idoneidad del sucesor o, incluso con la idoneidad del criterio utilizado para su elección, Barbeito et al. (2004); pero sorprendentemente, no han recibido demasiada atención las opiniones de los propios máximos responsables, en cuanto a los atributos que ellos consideraban deseables en un sucesor, Sharma y Rao (2000); Chrisman et al. (1998).

Esta ponencia expone algunos resultados preliminares sobre la opinión que desde las empresas familiares gallegas nos ofrecen sobre las características más importantes que deben reunir los sucesores de los actuales máximos responsables.

A continuación se llevará a cabo una breve revisión bibliográfica sobre la caracterización de los sucesores en la empresa familiar, también se hará mención a la metodología utilizada en este trabajo. Posteriormente se expondrán los resultados obtenidos en este estudio sobre la importancia que los empresarios familiares gallegos conceden a estas características; para concluir, con un resumen de los aspectos más relevantes que, sobre el tema objeto de estudio, se han desarrollado en esta ponencia.

2.- REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

A lo largo de esta ponencia se tratarán distintos aspectos referentes a la caracterización de los sucesores en las empresas familiares gallegas, aspectos como: (i) La competencia; (ii) Las relaciones familiares o; (iii) La posición en la familia. Un breve repaso a la literatura sobre empresa familiar, muestra la importancia de algunas de las características enumeradas con anterioridad. Cabrera (1998), afirma 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.

Competencia. La literatura hace referencia a aspectos como: el nivel de formación o la experiencia profesional, tanto en el propio negocio familiar como la experiencia externa. Parece evidente que el nivel de formación del sucesor o su experiencia laboral, serán indicativos a priori, de su nivel de conocimientos, de su capacidad para enfrentarse a los problemas y de resolverlos con acierto, o incluso de su receptividad al I+D+i. Muchos autores han hecho referencia a estos aspectos, Lansberg y Astrachan (1994); Barnes (1998) o Cabrera (1989). Así, Cabrera (1989) hace referencia a la importancia de la formación del sucesor cuando afirma que, el tipo de formación que reciba el sucesor y la forma en que se produzca el proceso de aprendizaje influirá en su capacidad de desarrollarse en las diferentes dimensiones que constituyen el liderazgo, influyendo, por tanto, en la posibilidad de éxito del proceso de sucesión.

Se podrían, por tanto, plantear cuestiones sobre el nivel de formación exigible al futuro sucesor de una empresa familiar gallega, ¿debe poseer estudios universitarios?; ¿de qué tipo?, ¿debería tener experiencia laboral previa a su incorporación a la empresa?

Las relaciones familiares. La literatura 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 posición en la familia. El criterio de primogenitura, es el que históricamente ha tenido una mayor aceptación a la hora de transferir el poder en las empresas familiares, en él prima claramente el componente emocional sobre el componente racional, puesto que basa la sucesión en la empresa familiar, en el acceso al puesto de máximo responsable del primer hijo varón, Sharma et al. (1997). Es fácilmente constatable que fuertes tradiciones han apoyado la primogenitura en las empresas de propiedad familiar, es decir, los varones primogénitos tienen preferencia en materia de herencia. Cabrera; (1998), sugiere que una de las razones por las cuales existe esta reticencia al cambio de criterio es debida a que se trata, muchas veces, de una asunción automática que evita a los padres la desagradable situación de comparar y elegir entre los hijos.

Numerosos autores han criticado el criterio de primogenitura, tendiendo la mayoría, al establecimiento de un criterio basado en la capacidad en el que primen las necesidades de la empresa sobre las de los sucesores. También apoyan la necesidad de un criterio que utilice la totalidad de los recursos a disposición de las empresas familiares, 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; Dumas (1989 y 1992); Dumas et al. (1995); Friskoff and Brown (1993); Cabrera (1998). En ningún caso, el criterio de primogenitura ofrece razones de peso, por las cuales los hijos debieran ser considerados una mejor opción que sus hermanas, a la hora de suceder al actual máximo responsable.

Algunos autores, Lea (1993); Francis (1993); Kets de Vries (1996), van más allá y confirman que en algunos casos es una buena opción la búsqueda del sucesor fuera de la familia. Roldan Salgueiro et al. (1995) establecen que cuando se realiza un análisis de la familia a la búsqueda del sucesor idóneo, debe tenerse en cuenta que la posesión no ha de suponer necesariamente la gestión. Es decir, confirman, que aunque el objetivo sea mantener a la empresa dentro de la familia, si no existe un candida-

to adecuado, no se debe cerrar las puertas a la idea de que sea un profesional externo el que se encargue de dicha gestión.

Se podrían, por tanto, plantear cuestiones, a las empresas familiares gallegas, sobre la necesidad de que el futuro director sea un varón, o incluso sobre la necesidad de que el futuro director sea el primogénito. Parece también razonable plantear alguna cuestión sobre la importancia de aplicar un criterio basado en la capacidad para elegir al sucesor en una empresa familiar.

3.-METODOLOGÍA.

En esta ponencia se pretende destacar algunas de las características que mejor definen al sucesor de una 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, esta población se sometió 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 ha procedido a depurar la base de datos quedando ésta reducida a 1099 empresas.

A estas 1099 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 (SPSS¹) 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:

¹ Los autores de este trabajo agradecen la colaboración de la alumna de la UDC, Patricia Cañadas Villauriz, en el tratamiento estadístico de los datos.

La encuesta incluye los aspectos relacionados con esta ponencia que se muestran recogidos en el anexo 1, el cual recoge 12 items que las empresas deben valorar como: imprescindibles, necesarios o indiferentes. En la primera parte de la encuesta se recogen aspectos generales de las empresas encuestadas así como del actual máximo responsable.

A partir de los datos recogidos en la tabla 1 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%
------------------------------	---	-----------------	---

4.-RESULTADOS OBTENIDOS.

Los resultados obtenidos, sobre distintos aspectos referentes a la caracterización de los sucesores en las empresas familiares gallegas y que se ven recogidos en la tabla 2, se pueden separar en las tres categorías detalladas en la revisión bibliográfica: (i) La competencia; (ii) Las relaciones familiares y; (iii) La posición en la familia.

La Competencia: En cuanto al nivel de formación se observa que mayoritariamente los empresarios familiares gallegos consideran imprescindible que el futuro sucesor tenga una Licenciatura en ADE, concretamente marcaron esta opción del 54,55% de las respuestas recibidas. Siendo también destacable que el 55,32% de los encuestados se muestra indiferente ante una Licenciatura en Economía o, el 71,74% que se muestra indiferente ante una formación en Ingeniería Industrial. Los estudios en el extranjero son valorados como imprescindibles por el 40% y como indiferente por el 35,56%, al igual que los estudios de master o postgrado con un 40,5%, de los encuestados que los considera imprescindibles y un 45,24% para los cuales son indiferentes.

La experiencia profesional externa es valorada como imprescindible por el 59% de los empresarios familiares gallegos que responden a la encuesta.

Las relaciones familiares: En cuanto a que el futuro director tenga vínculos familiares con el actual máximo responsable, el 97,67% de los empresarios familiares gallegos que responden a la encuesta consideran esta variable como indiferente.

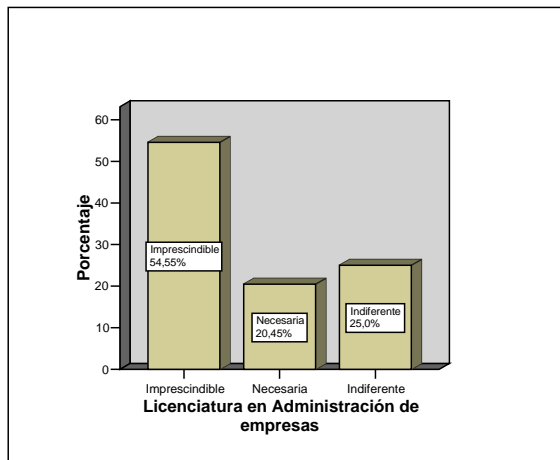
Que el sucesor y el actual máximo responsable tengan estilos de dirección complementarios es considerado como indiferente por el 72% de los empresarios familiares gallegos que responden a la encuesta.

La posición en la familia: La necesidad de que el futuro director sea un varón es considerado como indiferente por el 95% de los empresarios familiares gallegos que responden a la encuesta. Llama la atención que cuando caracterizábamos la respuesta a la encuesta (tabla 1) veíamos que el 100% de los máximos responsables que identificaban su sexo eran varones.

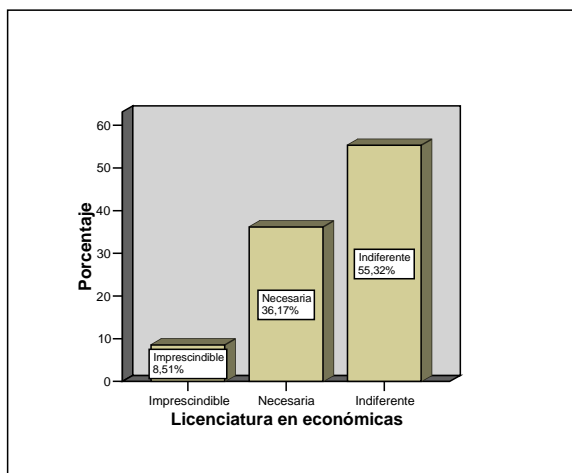
En cuanto al criterio de primogenitura, o el criterio que consideran más adecuado para la elección del sucesor, se observa que la elección del sucesor más capacitado es la respuesta elegida por casi el 80% de los empresarios familiares gallegos que responden a la encuesta.

Tabla 2. Caracterización del sucesor en una empresa familiar gallega (n=57).

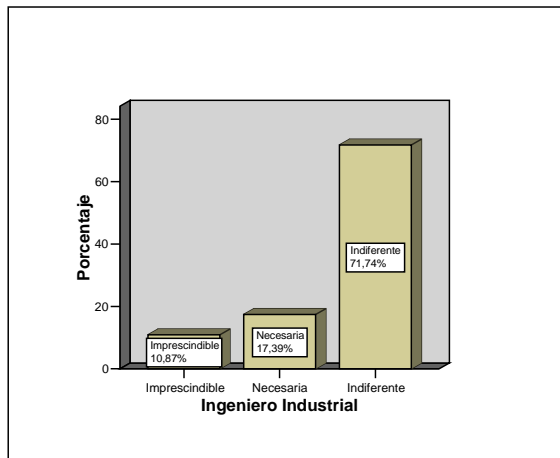
Licenciatura en Administración de empresas



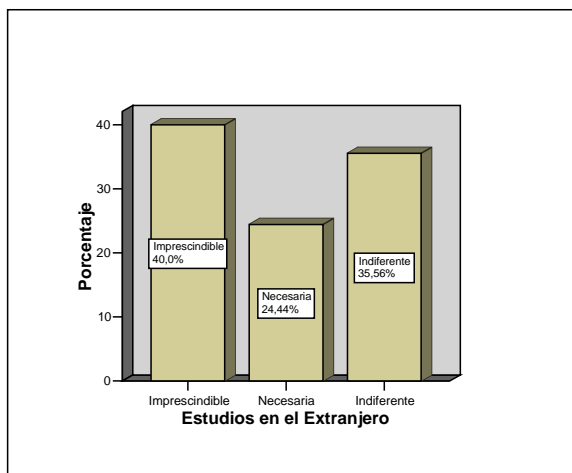
Licenciatura en económicas



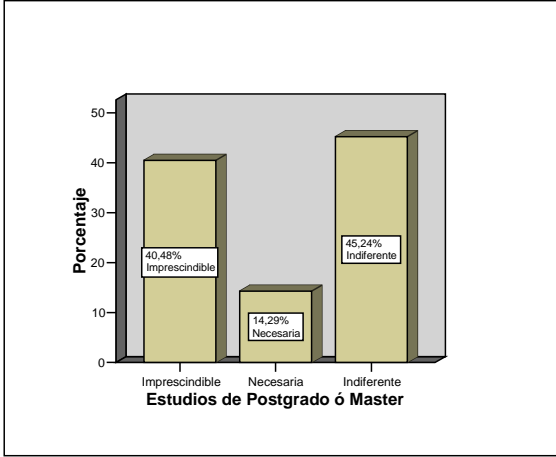
Ingeniero Industrial



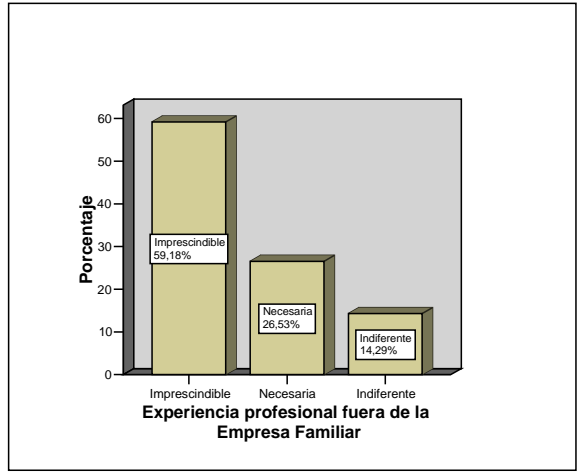
Estudios en el Extranjero



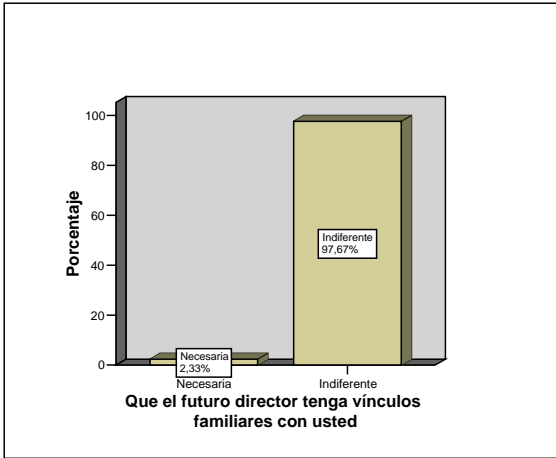
Estudios de Postgrado ó Master



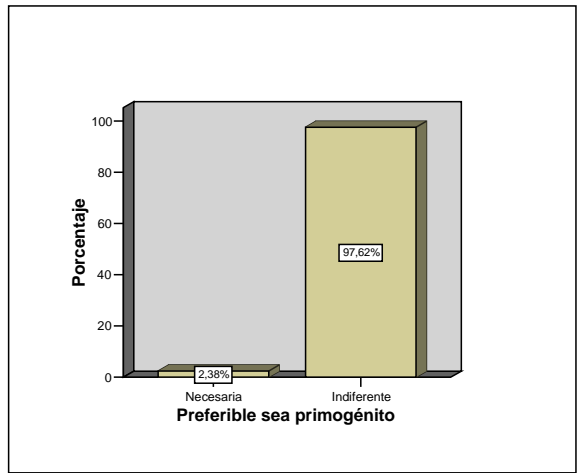
Experiencia profesional fuera de la Empresa Familiar

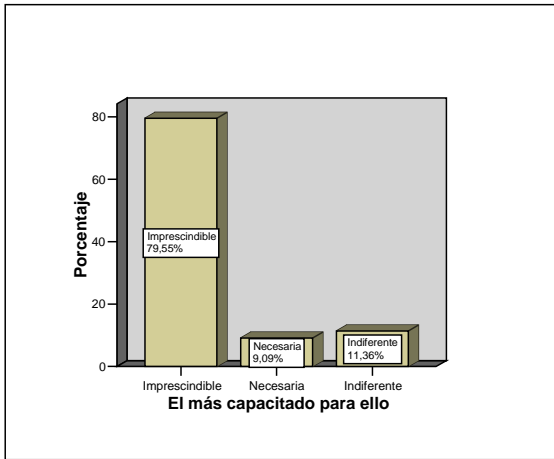
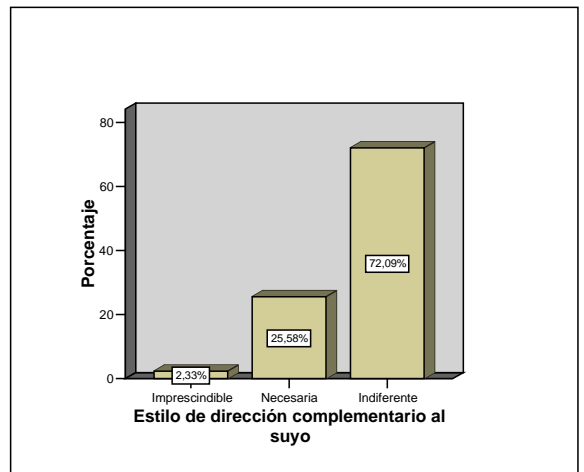
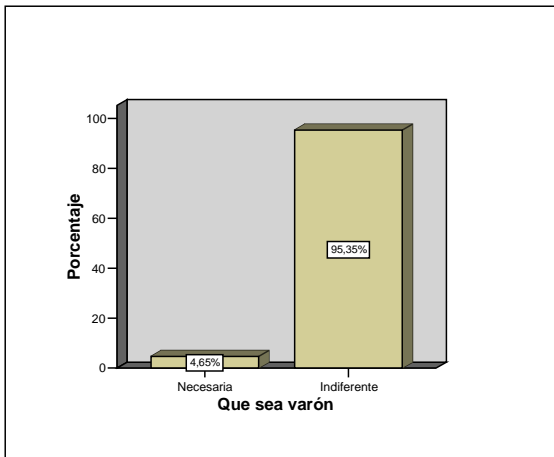


Que el futuro director tenga vínculos familiares con usted



Preferible sea primogénito



El más capacitado para ello**Estilo de dirección complementario al suyo****Que sea varón**

5.- CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Uno de los problemas más importantes a los que se enfrentan las empresas familiares en cualquier lugar del planeta, es el de la elección del sucesor. Del acierto en esta elección dependerá, en muchos casos, la supervivencia de la empresa. La literatura sobre empresa familiar destaca algunos aspectos que son considerados como relevantes por la mayoría de los expertos, el criterio de elección del sucesor o el nivel de formación exigible, son algunos de ellos. En esta ponencia, se han estudiado algunos de estos aspectos aplicados al caso de la empresa familiar gallega, clasificándolos en tres grandes grupos: (i) La competencia; (ii) Las relaciones familiares y; (iii) La posición en la familia. Los resultados obtenidos muestran que los actuales máximos responsables de las empresas familiares gallegas, desearían, en

cuanto al nivel de competencia, que su sucesor fuese un licenciado superior, especializado en empresa, preferentemente un licenciado en ADE.

En cuanto a las relaciones familiares, parece que no es una variable realmente relevante, puesto que las empresas familiares gallegas no consideran imprescindible la existencia de relaciones familiares con el actual máximo responsable, ni tampoco que tenga un estilo de dirección complementario al suyo.

Por último, en relación con su posición en la familia, el criterio de elección deseado es un criterio que se base en la capacidad del sucesor, siendo considerado el criterio de primogenitura como irrelevante por la mayoría de los empresarios.

Como se indicaba en el título de esta ponencia, es este un estudio preliminar, puesto que la encuesta nos ofrece información suficiente como para poder, en posteriores trabajos, analizar con mayor profundidad los aspectos recogidos en esta ponencia, cruzando estos resultados con otras variables como la edad del actual máximo responsable, tamaño de la empresa, u otras, que permitirán matizar los resultados expuestos en esta ponencia, y que a su vez constituyen las futuras líneas de trabajo de los investigadores implicados en este proyecto.

6.- BIBLIOGRAFÍA.

- 1.- Barbeito, S. et al.; (2004); El proceso de sucesión en la empresa familiar gallega. Análisis empírico y conclusiones; Ed. Tórculo.
- 2.- Barnes, L. B.; (1998); "Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs"; *Family Business Review*, 1 (1), pp. 9-21.
- 3.- Barnes, L. B. y Hershon, S. A., (1976), " Transferring power in the family business", *Family Business Review*, 54, pp. 105-114.
- 4.- Cabrera Suárez, K.; (1998); "Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar"; Tesis Doctoral; Las Palmas de Gran Canaria.
- 5.- Chrisman, J.J.; Chua, J. H. and Sharma, P. (1998); "*Important attributes of successor in family businesses: an exploratory study*"; *Family Business Review*, 11; pp. 19-34.
- 6.- Dumas, C.; (1989); "Daughters in family-owned businesses. An applied systems perspective"; UMI Dissertation Services.
- 7.- Dumas, C.; (1992); "Integrating the daughter into family business management"; *Entrepreneurship: Theory and Practice*, nº 16; pp. 41-55.
- 8.- Dumas, C.; Dupuis, J. P.; Richer, F. y St-Cyr, L.; (1995); "Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm"; *Family Business Review*, 8; pp. 99-120.
- 9.- Francis, B. C.; (1993); "Family business Succession Planning"; *Journal of Accountancy*; August; pp. 49-51.
- 10.- Friskoff, P. A. y Brown, B. M.; (1993); "Women on the move in family business"; *Business Horizons*, 36; pp. 66-70.
- 11.- Handler, W. C. (1992); "The succession experience of the nest generation"; *Family Business Review*, 5 (3), pp. 283-307.
- 12.- Kets de Vries, M. F. R.; (1996); "Dinámica de las empresas familiares: las buenas y las malas noticias"; *La empresa familiar* 5; IESE.
- 13.- Lansberg, I. y Astrachan, J. H.; (1994); "Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors"; *Family Business Review*, 7 (1); pp.- 39-59.
- 14.- Lea, J. W.; (1993); "La sucesión del management en la empresa familiar"; GRANICA
- 15.- Levinson, H. (1971); "Conflict that plague family businesses"; *Family Business Review*, 49, pp. 90-98.
- 16.- Roldan Salgueiro, J. L.; Sánchez-Apellariz, M. y Vecino Gravel, J.; (1995); "La planificación de la sucesión en las empresas familiares"; *Dirección y Organización*, nº 14; pp. 27-37.
- 17.- Sharma, P.; Chrisman, J. L. y Chua, J. H. (1997); "Strategic management of the family business: Past research and future challenges". *Family Business Review*, 10; pp. 1-35.
- 18.- Sharma, P.; Rao, S. A. (2000); "*Successor attributes in Indian and Canadian family firms: an comparative study*"; *Family Business Review*, 13 (4); pp. 313-330.

7.- ANEXO I.

CONTESTAR TODAS LAS EMPRESAS

1.- Datos de la empresa

Año de fundación _____ ¿Es un grupo empresarial exportador? Sí No
 Grupo Empresarial _____ ¿Qué porcentaje de sus ventas se destinan a mercados no españoles?
 _____ < 25% 25-50% 50-75% >75%
 Actividad actual _____
 Provincia _____ N° de empleados en 2003: 0-10 10-49 50-249 +249
 Número de empresas que componen el grupo Facturación (2003) millones de €: 0-2 2-10 10-50 +50
 empresarial a las que se puede hacer extensi-
 bles las respuestas de esta encuesta

2.- Datos sobre el máximo responsable del grupo empresarial

Años al frente de la empresa _____ Edad _____ Formación académica _____
 Cargo actual _____ Sexo _____ Especialista en: _____

3.- ¿Considera que su empresa es una empresa familiar? Sí No

4.- ¿Es Ud. El fundador de la empresa?

Si → ¿Individualmente? Sí No
 ¿Con otro? Socio Con su pareja Con un familiar Otros

 No

5.- Razones que le han llevado a fundar la empresa

Espíritu Emprendedor	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Estaba en paro	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Mejora en mi puesto de trabajo	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Bajo salario	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Otra _____	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

6.- ¿Cuál era la edad del máximo responsable cuando se incorpora a la empresa?

7.- ¿Cotiza el grupo empresarial en bolsa?

Si → Porcentaje del capital que cotiza en bolsa _____ %
 No → ¿Se han planteado alguna vez esta posibilidad? Sí No

CONTESTAR SÓLO AQUELLAS EMPRESAS QUE SE CONSIDEREN EMPRESAS FAMILIARES

2.- Clasifique las características que a continuación enunciamos según el grado en que las considere necesarias en el futuro director de la empresa

Licenciatura en Administración de Empresas	<input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente
Licenciatura en Económicas	<input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente
Ingeniero Industrial	<input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente
Otros estudios _____.	<input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente
Estudios en el Extranjero	<input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente
Estudios de Postgrado o Master	<input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente
Experiencia profesional fuera de la Empresa Familiar	<input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente
Que el futuro director tenga vínculos familiares con usted	<input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente
Preferible sea primogénito	<input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente
El más capacitado para ello	<input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente
Estilo de dirección complementario al suyo	<input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente
Que sea varón	<input type="checkbox"/> Imprescindible <input type="checkbox"/> Necesaria <input type="checkbox"/> Indiferente