

CERTIFICADO DE PRESENTACION DE LA PONENCIA

El Comité Organizador de la XV REUNION ASEPELT- ESPAÑA certifica que:

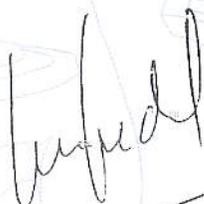
D/D^a BARBEITO ROIBAL, SUSANA

ha presentado la PONENCIA titulada

Papel desempeñado por los directivos no familiares en el proceso de sucesión de la empresa familiar

durante las sesiones de trabajo de la Reunión, organizada por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidade de A Coruña.

A Coruña, a 22 de Junio de 2001.



Fdo: Luis P. Pedreira Andrade
Presidente del Comité Organizador



Asepelt
España

XV Reunión

Anales de Economía Aplicada

A Coruña 2¹₂
Junio 2000



Edita
EDICIONES LEA, S.L.

Diseño y Maquetación:
CANLE DE COMUNICACIÓN
Pastor Díaz, 24 1º C
15006 A Coruña

Imprime:
GRAFINOVA S.A.

ISBN: 84-95444-22-4
Depósito Legal: C-1265/01

Valoración de la imagen corporativa de un ayuntamiento o ciudad

Martínez Fernández, Valentín A. Guillén, Solorzano, Eduardo

La valoración de la imagen corporativa de las empresas y marcas ha sido un campo ampliamente estudiado en los últimos años, en paralelo con la evolución de la nueva economía, paradigma que promueve la valoración de los intangibles como un elemento más del patrimonio de las empresas.

En este trabajo se plantea el estudio de la imagen corporativa de determinados entes locales. Si bien la valoración puramente económica no tiene en principio ningún sentido, sí es destacable la importancia que puede llegar a tener una valoración comparativa entre la imagen corporativa de diferentes ciudades o municipios para establecer las diferencias existentes entre los mismos, y tener una primera referencia de la valoración de determinadas decisiones de la política municipal sobre la opinión de ciudadanos, turistas, empresas o demás entidades involucradas en la valoración de la imagen corporativa de la organización.

Para ello, y como una nueva vía a desarrollar por la literatura, se propone el establecimiento de un marco teórico y de una metodología para establecer una valoración fiel de la imagen corporativa de las ciudades, y un marco para su comparativa en términos estratégicos.

Mesa 1
Sesión 3

Título	Autores		Pág. nº	
	Martín	Rodríguez		Gloria
¿Es el patrón estacional de las exportaciones semanas de tomate canario estable? Un modelo de componentes no observables	Caparros	Ruiz	Antonio	13
¿Ha descendido el rendimiento de la educación en España?	Marcenaro	Gutiérrez	Oscar D. Carlos	13
¿Hay una nueva orden económica internacional en construcción con el proceso de regionalización y de globalización?	Navarro	Gómez	M ^a Lucía	14
A survey on the uncertainty about demand in oligopolistic markets	Galindo	Lozano	Teresa	14
Acceptabilidad en el consumo de diferentes tipos de queso	Teixeira	Jania	Gasolina	14
Actividad innovadora del sector aeronáutico vasco	López	Rodríguez	Jesús	15
Algoritmos genéticos y predicción de la demanda turística	Pulido	García	E. F. J.	15
Algunas implicaciones del desarrollo de la sociedad global de la información en Europa	Mestas	Rodríguez de Lebevaia	A. M.	16
Análisis comparativo del crecimiento económico en la comunidad andaluza	Escrivano			16
Análisis de productividad. Una aplicación sectorial regional para el caso español	Galvez	Galvez	Catalina	17
Análisis de costes del sector ostrícola gallego	González	Flores	Ana M ^a	17
Análisis de curvas de aprendizaje en el sector de la construcción española	Pérez	Pérez	Mediados	18
Análisis de la convergencia de los precios a través de la información que aportan los índices de precios de consumo	Cáceres	Hernández	José Juan	18
Análisis de la Demanda Probabilística de Transporte de los Alumnos Universitarios	Hernández López	Monstrat		18
Análisis de la Distribución de la Renta en España (1973-1990)	Arroyo	Fernández	María Jesús	19
Análisis de las disparidades regionales en España	Lamedas	Castellanos	Néclida	19
Análisis de las relaciones verticales en los canales de distribución del besugo	Cancelo	Márquez	M ^a Teresa	20
	Aguayo	Lorenzo	Eva	20
	Esquivillo	Dorado	Julio A.	20
	Zamora	Sinz	M ^a del Mar	20
	De Miguel Domínguez	José C.		20
	Ramos Calvo	Agustín		20
	Abuín	Lamabuso	Ruth	20
	Miranda	Torrado	Fernando	20
	Juálin	Javier		20
	Jiménez	Torres	Fernando	20
	Rodríguez Caro	Alejandro		20
	Rodríguez Iñigo	Santiago		20
	González Corra	Carlos		20
	González	Martore	Rosa Marina	20
	Alonso	Henríquez	Beatriz	20
	Sarabia	Suez	María	20
	Pascual	Suez	María	20
	Sarabia	Alegria	José María	20
	Carrasco	Morales	Eva	21
	García	Del Hoyo	Juan José	22
	Jiménez	Toribio	Ramón	22
	González	Galán	María Dolores	22

Título	Autores		Pág. nº
Análisis de los márgenes económicos en función del tamaño de la explotación en sistemas extensivos de ovino de carne	Escrivano Pulido	M. García F. E. J. A.	23
Análisis de un curso de formación de personal mediante un diseño completo de clasificación cruzada	Jiménez Miguel	Torres Uzcá Santiago	23
Análisis del sector de los servicios avanzados a empresas en el principado de Asturias: situación actual y perspectivas futuras	Vicente Rubiera	Cuervo Morollón Fernando	24
Análisis estructural de la economía asturiana: algunas alternativas	Ramos García	Carvajal Carmen	25
Análisis internacional de la convergencia / divergencia de la des-centralización fiscal	Álvarez Castro	Herrero Rubén Salvador	25
Análisis preferencial de curvas de Lorenz poligonales con igual índice de Gini	Herrerías Palacios	Pleguezuelo Rafael Federico	26
Análisis Técnico con algoritmos genéticos	González Fernández	Martel Rodríguez Fernando	26
Aplicación de los expertones a la representación con 2-tuplas lingüísticas para la valoración de empresas en ambiente de incertidumbre	Mendiana López	Cuervo González Cristina Enrique	27
Aproximación al estudio de la evolución de la desigualdad en España mediante indicadores sintéticos.	Zamora Rivera	Sanz Galicia Luis F.	27
Aproximación empírica a los factores que condicionan la revelación de información sobre capital humano. Una comparación internacional.	García Martínez	Clavel Conesa I. E.	28
Búsqueda de patrones socioeconómicos para la toma de decisiones en economías locales y regionales. Una aplicación	Del Campo Rúa	Campos Viquey Antonio	28
Capital humano empresarial y productividad regional	Congregado Gómez	Emilio Placero Raquel	29
Castilla y León y su entorno: análisis de coyuntura	Rodríguez Pardo	Fernández Panjuel Ana I. M ^a del Pilar	30
Clusters de compañías que cotizan en el EASDAQ: ¿Es diferente su volatilidad? (Años 1997 - 1999).	Vaquero Martínez	Lafuente De Ibarretorta Carlos	30
Combinación de datos de panel: una nueva forma de análisis de la combinación de variables no estacionarias	Mahía Casado	Ramón	31
Comercio electrónico y teoría general de contrato	García-Pita Roig	Lastres Alonso José Luis Miguel	31
Comparaciones internacionales de visibilidad fiscal: Unión Europea y U.S.A.	Ramos Ramos	Melero Rodolfo	32
Competencia y barreras a la entrada en el ferrocarril europeo.			33

Título	Autores		Pág. nº
Componentes de la volatilidad intradía en el Futuro sobre el IBEX-35	Sánchez Costa	Álvarez Reparaz Emilio Raquel	33
Comportamientos autocorrelativos en el IBEX y otros índices bursátiles	Sánchez Gamero	Montero Rojas Jesús Javier	34
Comprar o alquilar: análisis rentabilidad coste. Aplicación al sector de la vivienda	Bonel Fontaneda	Cerdán González. Rosa Sánchez Sáiz	34
Consecuencias económicas de una estructura productiva centrada en un monocultivo industrial: el caso de la comarca de valdeorras	Sánchez Sáiz	Bárceña Lourdes	35
Consideraciones sobre índices de precios encadenados: Una ilustración aplicada al índice de precios de consumo armonizado de la Unión Monetaria.	Senra Casas	Díaz Sánchez Eva José Miguel	35
Controllability of the income and consumption growth in a Keynesian macro economical model	Iturrino Ballint	A. M. St. M.C. I.	36
Correlaciones y componentes principales	Romero Santos	García Campiolo José Enrique Francisco Javier	36
Crecimiento económico y dinámica de distribución de la renta en las regiones de la UE: un análisis no paramétrico	Ramajo Salinas	Hernández Jiménez María del Mar	37
Desarrollo y nuevo marco estratégico del sector pesquero	González Vázquez	Laxe Burguete José Luis	37
Diagnóstico del estilo de gestión utilizado por la empresa innovadora de Castilla y León	Moraes Brum	Tonia Pablo	38
Diferencias en el gasto turístico realizado en Baleares por los turistas alemanes y británicos (1985-2000)	Escudero Sasire	Rodríguez Campas Gabriela Antoni	38
Diferencias en la Eficiencia de los Ferrocarriles Europeos	Suárez De Jorge	Galvez Justo Cristina	39
Diseño de un indicador sintético de la actividad económica madrileña	Martín López	Eva M ^a Ana Ángela	39
Diseño de un modelo de aproximación trimestral para la economía de Madrid	Martín López	Eva M ^a Ángela	40
Distribución espacial del estatus socio-económico en la Comunidad Autónoma de Andalucía	Callijón Herrerías	Céspedes Pleguezuelo Rafael	41
Economías de escala, sustitución de factores y progreso tecnológico en el sector eléctrico español	Palacios Arcos	González Vargas Ángel Saavedra Pablo	41

Título	Autores		Pág. nº		
Efecto de las nuevas tecnologías sobre la fase de evaluación del diseño.	Miranda Rubio Sauguino	González Lacobia Galván	Francisco Javier Sergio Ramón	42	
Eficacia del plan de formación profesional. Un estudio por especialidades	Olave Miguel Salvador	Rubio Figueras	Pilar Jesus A. Manuel	43	
Eficiencia productiva en la prestación de servicios educativos: Una aplicación a los centros de educación secundaria	Sejas	Díaz	Amparo	43	
El algoritmo de Weiszfeld para la resolución del problema económico de Weber	Cañavate Rodríguez Cobacho	Bernal Gómez Tornel	Roberto J. J. Miguel M. Belén	44	
El capital riesgo en España como factor de desarrollo del comercio electrónico	Vaquero	Lafuente	M. Esther	44	
El control de las concentraciones económicas en Brasil	Jaime Soler	Pastor Domingo	Vicente Amparo	45	
El desafío de las mujeres en crear empresas y sus implicaciones administrativas y tributarias.	Fernández	de Soto Blas	M. Luisa	45	
El desarrollo del b2c como factor de consolidación del dinero electrónico en España en el siglo XXI	Fernández	Jurado	M. Yolanda	46	
El desarrollo humano en la Unión Europea	Rubio	Gandia	Miguel Ángel María Isabel	47	
El desempleo en términos de localización. Una aplicación a las provincias españolas.	Rubio	Escudero	Manuel	47	
El encuadramiento de la Comunidad Valenciana: Situación y perspectivas	Ruiz	Palacios López	Sánchez Hernández	Fernando A. Pedro	48
El futuro del sector ovino en España ante la posible reforma del sistema de primas	Gil Ben Sevilla	Roig Kaabia	José M. M.	48	
El impacto de la estabilidad presupuestaria en las políticas económicas de las Comunidades Autónomas	Golf	Jiménez Laville	Martín Emilio	49	
El impacto del desempleo y la inflación sobre el reparto del ingreso monetario de los hogares españoles. Un análisis trimestral	Iglesias Lodeiro	Vázquez Hermida	Emma María M. José	50	
El mercado de trabajo en Asturias: Rasgos diferenciales y análisis espacial	Arranz López	Pérez	Martilde	50	
El nuevo consumidor y su efecto sobre la estrategia empresarial	Mayor Galán	Menéndez Fernández	Ana Jesús Marías	50	
El papel de la ayuda internacional en materia educativa en el desarrollo económico latinoamericano	Galera Díaz	Ladero	M. de las Mercedes Casquet Clementina	51	
El problema de Markov Vuolteen en el Hospital de Garmun	Neira Pontela	Cóñez Masela	Isabel Marta Palomo	51	

Título	Autores		Pág. nº	
El regreso de pacientes tratados en unidades de cuidados intensivos: una aplicación del análisis discriminante.	Ruiz García López	Martín Córdoba Hernández	Manuel José A. Fernando A.	52
El sector audiovisual español ante los nuevos retos de la era digital: encipración, compresión y piratería.	Muñoz Pablo Medina	Yebrá Martí Moral	Carlos Federico Eva	53
Elaboración de un indicador de riesgo cambiario para los países Latinoamericanos: a través de la estimación de un modelo Logit	Romero	García	José Enrique	54
Enfoques históricos del análisis de componentes principales y equivalencia entre ellos.	Mijangos	Del Campo	Juan José	54
Estimación de la demanda de características de la vivienda para la comunidad autónoma del país vasco: un modelo de precios hedónicos	Audiñajar García Soto	Rodríguez Pérez Liria	Antonio José José	55
Estimación de parámetros en presencia de cuasilinealidad. Método de alzado.	Ortega Calleja	Dato Barroso	Juan Fco. Fco. Javier	55
Estimación robusta de la ocultación de los ingresos personales en España	Sánchez Herreñas	González Velasco	Carlos José M.	56
Estimadores de tamaño muestral variable (tmv)	Casas Gutiérrez	Sánchez De Mesa	José Miguel José Luis	56
Estructura demográfica del Corredor del Henares. Un análisis comparativo en el marco de la Comunidad de Madrid	Núñez Pallas	Velázquez	José Javier	57
Estructura, diagnóstico y objetivos estratégicos del subsector alojamiento en Galicia.	Martínez Mirandá Ramos	Rogel Torralbo Calvo	Julio Fidel Fernando Agustín	57
Estudio de la gestión de los residuos sólidos-excombros en la provincia de Huelva	Correa Ascarino	Tierra Coto	Irene M. José	57
Estudio del gasto turístico en Canarias: Características discriminantes entre el gasto en origen y destino.	Rodríguez Dávila	Caro Quintana	Alejandro Delia	58
Evidencia empírica del impacto de las rupturas estructurales sobre el análisis de estacionalidad	Rodríguez Fresno	Caro Casquero	Marij José Ana Jesús	58
Evolución de la opinión pública respecto a los programas de ingresos y gastos públicos	Delgado Salinas	Lobo Jiménez	M. Luisa Javier	59
Evolución del gasto autonómico en el periodo 1990/1999	Sanz	Sanz	José Félix	59
Factores determinantes de la colaboración ciudadana en los programas de reciclaje de residuos sólidos urbanos	Lago Urbán	Rodríguez López	M. Gabriela Pablo	60
Factores determinantes en la accesibilidad a la vivienda: un análisis empírico	Martínez Calvo	Acobín Piquero	Laurencino Domingo	61
	Albaladejo	Baldobío	Pilar	
	Fernández	Castro	Alonso	
	Galperá	Castro	Laura	
	Castro	Val	Luis	
	Llorente	Marrón	M. Mar	

Título	Autores		Pág. nº
Fijación de estrategias de precios en el comercio electrónico. Un modelo de decisión	Briónes Bernal Martínez	Perona García María Dolores Soledad María	61
Fijación de primas de seguros bajo criterio de decisión gamma-minimax	Pérez Vázquez Gómez	Sánchez Polo F. J. Emilio	62
Fondos de pensiones y titulación de activos	Blanco Gallego Carvajal	García Losada Molina	62
Formalización y análisis de la información estratégica	Aretio Rincón Aretio	Ana José Miguel Gloria	63
Gestión ambiental y diferenciación de producto en hostelería	León González	Carmelo Matias	64
Gestión de listas de espera hospitalarias mediante Programación Multiobjetivo Lineal Posibilística.	Bilbao Arenas Rodríguez Pérez	Terol Para Mar M ^a Victoria Blanca	64
Hacia una valoración del impacto macroeconómico de las TIC	Pérez Pulido	Julián San Román	65
Herramientas informáticas de productividad aplicadas a los métodos cuantitativos: Modelo de regresión logística	Palacios Bernal Escuder	Sánchez García Valles	65
Herramientas informáticas para gestionar el conocimiento en las empresas.	Alonso	Sanz	66
Impacto de la nueva economía en el comportamiento de los mercados financieros. La nueva economía en España.	Saiz Peña Bonel Lara	Bárcena Lourdes Teresa José Ignacio Ana María	67
Impactos medioambientales en la comunidad autónoma de Andalucía	Gutiérrez Gutiérrez Azevallo	Moya Miguel Ester Quijada	67
Implicaciones estratégicas y organizativas de la implantación y generalización de las nuevas tecnologías de información y comunicación en la intermediación comercial: aplicación al caso de las subastas en mercados agrícolas	Escudero Martínez	Guiardo Carmen De Ibarretzoria Carlos	68
Imposición propia en las regiones españolas: Un intento de aproximación	Gómez Iglesias Blanco	Díaz Suárez Corral	68
Índices divisa y análisis shift-share: una estimación de los efectos nacional, sectorial y regional experimentados por el VAB asturiano	Fernández Pérez	González Suárez	69
Influencia de las participaciones accionariales significativas en el mercado de control español	Pérez-Soba	Aguilar Ines	70

Título	Autores		Pág. nº
Influencia de los factores sociodemográficos en la participación política de los individuos	Costa Castellanos Val Galguera Méndez	Rcparaz García Rodríguez Paz	70
Influencia de los juicios en las medidas de consistencia para ahp	Salvador Moreno Altuzeza	Figueroas Jiménez Casas	71
Intervalos de estabilidad global en el proceso analítico jerárquico	Aguarón Escobar Moreno	Joven Urmenea Jiménez	71
Justificación para la realización de un estudio sobre el impacto económico y social del nuevo puente sobre la bahía de Cádiz.	Rey Puentes	Pino Graña	72
La aplicación del sistema de financiación autonómica de la sanidad española y líneas de reforma	Camaron Moreno	Prieto Cuartas	72
La combinación de predicciones subjetivas. Aplicación a las encuestas de opiniones empresariales.	López González	McChúñez Flores	73
La competitividad de la industria constructora de maquinas-herramienta española frente a las de la Unión Europea			73
La coordinación de las políticas económicas en la UE: situación actual y propuestas de mejora.	Uxo Mingorance	González Arnaiz	74
La dimensión exterior del Euro	Conde	López	74
La distribución del tamaño de las ciudades. El caso de España (1900-1995)	Sanz Lanaspá Perdigüero	F. L. A.	75
La economía de Galicia a través del análisis bibliot. Un estudio comparado.	Ruiz Bachero Blasco Ivars	Ponce Nebot Blasco Escortell	75
La Financiación Sanitaria Territorializada: Líneas de Reforma y Propuesta de un Modelo Integrador	Sañudo Gamazo Gayubo Albillos González	García Chullón Pérez Fernández Hernández	76
La formación continua: un factor estratégico de competitividad de la economía española	Martín Gómez De Pablo	Arnaiz Gázquez Valenciano	77
La importancia del desarrollo rural sostenible en los países latino-americanos	García Condón Corrés	Del Hoyo Lagares Rodríguez	78
La infraestructura portuaria disponible como factor determinante de la estructura del sector pesquero andaluz	Herrador	Morales M ^a del Mar	78
La inmigración de los Países de Europa Central y Oriental a la UE. (Revisión de las últimas investigaciones econométricas)	Gutiérrez Placer Vázquez	Rodríguez Galán Burguete	79
La innovación tecnológica de las empresas españolas en la Unión Europea: Diferencias nacionales en el desarrollo tecnológico			

Título	Autores	Pág. nº
La innovación tecnológica en España	Carmona Martínez María Mercedes Gómez Juan	80
La minimización de costes en la gestión integrada de la producción	García Herrero Susana Espinosa Juan María Llavos Villalobos Juan José Lara Palma Ana María	80
La participación de las mujeres en el mercado laboral. Un análisis basado en la evidencia de un mercado de trabajo local.	Sánchez López Celia Miretes Ugarte Blanca	81
La percepción de la competitividad en la empresa industrial andaluza	Olmado Fernández Marta	82
La planificación de las inversiones públicas en infraestructuras	Camino López Miguel Ángel Manzanedo del Campo Miguel Ángel Sánchez Sáiz Rosa	82
La privación definida a partir de una función de utilidad.	Varela Arnaiz Juan Manuel Bárcena Martín Elena Imedio Olmedo Luis	83
La Relación entre crecimiento económico y desempleo.	Martín Reyes Guillermina Mosleros García Carlos González Savaré Lucinio	84
La relación entre medio ambiente y turismo: una aplicación al caso de las Islas Baleares.	Payeras Yodr Margarta Alegre Martín Joaquín Alemany Hormaeche Margarta	84
La sociedad andaluza del 2016: Consecuencias socioeconómicas del envejecimiento de la población.	Pou Garcías Lorentz Arenaldo Quijada M ^a Teresa Camacho Peñalosa M ^a Enriqueta Masero Moreno Inmaculada Vázquez Cucto M ^a José	85
La trimestralización de series temporales generadas bajo un modelo de líneas áreas trimestral.	Zapata Reina Asunción Rodríguez Caro Alejandro Rodríguez Feijoo Santiago	85
La Unión Europea ante los nuevos retos del siglo XXI	Dávila Quimiana Delia	86
Las concesiones para la prestación de servicios públicos de transporte de viajeros por ferrocarril: teoría y práctica	Hurtado Ocaña Inmaculada Ramos Melero Rodolfo	86
Las cooperativas ante la globalización: caso grupo eroski	Aldaz Odrizola Leire Aldaz Odrizola Mairdx	87
Las desviaciones del indicador Tayloriano en España: ¿Es suficiente con la coordinación de las políticas monetaria y fiscal?	Prado Domínguez Javier	87
Las obras de instalación de infraestructuras comunes en los edificios para el acceso a los servicios de telecomunicación: su alcance económico y legal.	Pateiro Rodríguez Carlos Pastor Álvarez María del Carmen	88
Las operaciones financieras de los sectores sociedades no financieras y de los hogares e instituciones sin fines de lucro (1995-1999)	Rodero Franganillo Adolfo Delgado Álvarez Manuel	88
Licitación oficial en España 1989-1998	Novo Corti Isabel	89

Título	Autores	Pág. nº
Linear model based simulation of the evolution of the labor cost in the case of job training	Balint St. Chilarescu C. Cazan E. Cortica O.	90
Los accidentes de trabajo ¿Un coste asumible?	Fonateda González Ignacio Manzanedo del Campo Miguel Ángel Mariscal Saldaña Miguel Ángel Camino López Miguel Ángel	90
Los estudios empíricos sobre el comercio intraindustrial español: Una panorámica.	Núñez Gamallo Ramón	91
Los vínculos entre turismo y construcción. Dos sectores clave de la economía balear.	Capó Parrilla Javier Barros Bonnin Vicente García Sáiz M. Antonia Payeras Yodr Margarta Alemany Hormaeche Margarta	91
Matrices de contabilidad social y sistema de cuentas nacionales.	Vicente Pentiz Juan Rubio Sanz M ^a Teresa Decimavilla Horreto Esther	92
Medio ambiente y políticas de incentivos	Barkhas Jalil	92
Métodos de predicción en series temporales turísticas	García Pérez José Jiménez Guerrero José Felipe Rosado López Yolanda	93
Modelización de datos de recuento de corte transversal con exceso de ceros. Aplicación a citas de patentes	Cano Fernández Víctor Sánchez Padrón Miguel Los Arcos Enrique Romero Rodríguez Margarta E.	94
Modelización de indicadores cualitativos del estado del ciclo	Unz Pilar Cancebo De la Torre Jose Ramón Molina Luque Julián	94
Modelización de problemas de ordenación forestal con múltiples criterios. Una aplicación a la economía forestal cubana.	León Sánchez M ^a Amparo	95
Modelos de volatilidad para series financieras de alta frecuencia. El efecto de los outliers y la agregación temporal	Gimeno Ricardo Moralos Eduardo	95
Monitorización e intervención conjunta en un modelo lineal dinámico como un problema de decisión	Salvador Figueras Manuel Gargallo Valero Pilar	96
Movimientos migratorios interregionales: Modelos gravitacionales	García Lozano Josefina Gómez García Juan Muniz Sánchez Esther	96
Necesidades de vivienda en Asturias. Una proyección para el año 2015	Bilbao Terol Celia Lafuente Robledo Manuel Llorente Marrón M ^a Mar	97
Negociación a la Nash de empleo y salarios en un escenario de reducción de horas de trabajo en la Unión Europea.	Díaz Fernández Monserrat Cardona Rodríguez Antonio Barrios García Javier	97
Nonlinear model based simulation of the economical growth of two unisectorial interacting economies	Balint A. M. Balint St. Tarnavcanu-Mogusanu D.	98

Título	Autores	Pág. nº
Nuevos enfoques en el análisis de la eficiencia técnica	Solana Ibáñez José Gómez García Juan García Lozano Josefina	98
Nuevos instrumentos metodológicos para la planificación estratégica	Barroso González María de la O García de Casola Frutos Carmen Carroza Pacheco Manuel	99
O valor económico da água na infra-estrutura 12 do perímetro de rega de alqueira	De Sousa Fragozo Rui Manuel	100
Objetivos de la empresa de propiedad familiar	Nieto Sánchez M ^{te} Jesús Voicu M.C.	100
On the dynamical behavior of the exchange rate in a nonlinear model	Balint St. Chilarescu C. Cazan E.	101
Optimización de la secuencia de movimientos de un brazo robot en una cadena de ensamble: el problema económico de Weber con normas polidísticas.	Rodríguez Gómez J. Miguel Cafarvate Bernal Roberto J. Cobacho Tornel M ^{te} Belén	101
Papel desempeñado por los directivos no familiares en el proceso de sucesión de la empresa familiar	Martínez Barbeito Josefina Barbeito Roibal Susana	101
Parque natural Bahía de Cádiz: una propuesta de indicadores en el contexto del desarrollo sostenible.	Oviedo Pro José Luis	102
Patrones de innovación: Análisis comparativo entre las CC.AA.	Rama Elena Cardán Mario	102
Portabilidad de los modelos de toma de decisiones con hoja de cálculo.	Martínez María Dolores Soledad María Bernal García Juan Jesús Sánchez García Juan Francisco	103
Presencia de la banca tradicional en internet: análisis comparativo de algunos aspectos de la atención al usuario.	Barrerecxa Ayesia Miran Flores García Pedro Gutiérrez Aguirre Celestino Etxegaray Legarreta Olaz	103
Procesos de negociación en problemas de alta complejidad	Escobar Urmeneta M ^{te} Teresa Moreno Jiménez José María Aguarón Joven Juan	104
Producción, empleo y tejido empresarial	Millán José María Cortijo Virginia Congregado Emilio	105
Programación y gestión de una obra con el sistema de redes MERCYT	Pinedo Iglesias Eduardo M.	105
Propuesta de descomposición de la medida de desigualdad de Atkinson	Urrutia Kareaga Ana Marra Lasso De la Vega Martínez M ^{te} Casilda	106
Proyección de la población y de los hogares valencianos en el horizonte 2015	Vetes Ferrer Ernesto J.	106
Reflexiones sobre la ampliación de la unión europea hacia el centro y el este de Europa.	Sorolo Navalpouro Justo	107
Reflexiones sobre los flujos de trabajadores en el mercado de trabajo andaluz.	Iglesias Jesús Andrés Israel Leal M ^{te} Teresa	107

Título	Autores	Pág. nº
Relación entre empleo no agrario y población: un modelo económico interregional de las regiones europeas	Aguiayo Lorenzo Eva Guisan Seijas Carmen	108
Rendimientos salariales y formación laboral	Grajal Pamplona M ^{te} Rosa Olave Rubio Pilar	108
Resultados en un juego de distribución de agua. Obtenida por colusión	Rodríguez Román Manuella Soto Torres M. D.	109
Riesgo de cancelación anticipada y morosidad en una cartera de préstamos	Fernández Lechón R.	109
Riesgo empresarial y retribución de ejecutivos: un enfoque de agencia	Murgui Izquierdo Santiago Beamonte Córdoba Eduardo	110
Salarios y sindicatos en España.	López Rodríguez José	110
Selección del mejor modelo de regresión usando una combinación convexa del método de los mínimos cuadrados y el de la mínima desviación absoluta media	Sánchez Sánchez Nuria Bouza Allende Gemayzel Allende Alonso Sira M.	111
Simulación y ajuste de las tasas de ocupación para Castilla y León desde un modelo para la economía española	Bouza Herrera Carlos N. Soto Torres M. D.	111
Situación y perspectiva en el ámbito de la investigación turística.	Garcillan Gacia J.J.	112
Sobre el cálculo ITD a lo largo de una trayectoria	Soler Genestra M ^{te} Antonia Juanda Sumpul Catalina	112
Sobre la Utilización de las Escalas de Equivalencia en el Estudio de la Desigualdad y la Pobreza.	García Villalón Julio Martínez Barbeito Josefina	112
Spatial dispersion in Cournot competition	Casas Sánchez José Miguel Núñez Velázquez José Javier Dominguez Dominguez Juana	113
Tarifación del agua y eficiencia del regadío: análisis de la demanda de tecnología ahorradora de agua	Ruiz Marín Manuel García Córdoba José A. López Hernández Fernando A.	113
TARIMA: Un modelo de enseñanza-aprendizaje de las Matemáticas Aplicadas a la Economía y la Empresa.	Gómez Limón Rodríguez José A. Riego Alvarez Laura	114
Técnicas de estimación de matrices de contabilidad social: una comparación	Hidalgo Sánchez Ramón Caldorón Montero Susana Contrólez Parja Alberto Romero Carlos	114
Técnicas multivariantes en el análisis coste/beneficio mediante AHP	Ramos Carvajal Carmen Fernández Ischaan	115
Tecnología, capacidad de innovación, y propensión exportadora de las pequeñas y medianas empresas.	Jiménez Torres Fernando Moreno Jiménez José María Altuizarra Casas Alfredo	116
Tejido empresarial en la UE-15	Salvador Figueras Manuel Rico Inmaculada	116
	Aguiado Correa Rafael	117
	Román Moya Antonio A. Golpe Moya Emilio Congregado	117

Título	Autores		Pág. nº
Testing Chaotic Dynamics via Lyapunov Exponents	Fernández Soavilla	Rodríguez Rivero	117
The regional policy of the European Union and the enlargement process to central and eastern european countries	Andrada Félix	Simón Julián	118
Tratamiento de Manovas como casos particulares de los modelos de selección de covarianzas	Fañña López	Medin Rodríguez	118
Turismo rural y empleo	Pérez Fajardo	Mayo Caldera	119
Turismo, liberalización y sostenibilidad.	Andrades Jiménez	Caldito Moreno	119
Un análisis comparativo de unas formulaciones de Optimización Condicionada aplicadas a desigualdades Variacionales.	Jiménez Rey	Francisco Andrade	119
Un análisis de sensibilidad de encuestas de opinión ante la variación de un factor	Seijas Gomez	Jose Antonio Suarez	120
Un análisis del Índice de producción industrial como medida coyuntural de la actividad industrial regional	Santos	Del Cerro Jesús	120
Un análisis fractal del IBEX-35	Busto Delgado	Guerrero González	121
Un capital inmovilizado: el caso de la vivienda antigua.	Muñoz Blasco	San Miguel Begoña	122
"Un estudio Comparativo del Comportamiento de Distintos Contrastes de Raíz Unitaria y de Estacionariedad en Series Temporales"	Martín Alfonso	Rodríguez Julio A. Gincés	122
Un Modelo de Elección del Régimen de Tenencia de Vivienda en Canarias.	Barrios Rodríguez	García Hernández	123
Un modelo de selección de carteras vía programación por metas. Una aplicación a la Bolsa Española.	Rodríguez González	Avilés Lozano	123
Un modelo híbrido de influencia conductual en las organizaciones	Caballero Guenaga	Fernández Garay	124
Un modelo temporal de localización de plantas y almacenes con existencias finales en cada periodo.	González Hinojosa	Bergillos Justo	125
Una aplicación del Análisis Digital para detectar el fraude en Auditoría.	Núñez Zapardiel	Velázquez López	125
Una aproximación a las diferencias en el mecanismo de transmisión del tipo de cambio euro-dólar sobre la inflación de los estados miembros de la UEM	Casas Martínez	Sánchez Cañete	126
Una clasificación de las comarcas gallegas en función de su estructura demográfica	Verdugo Cal	Matés Bouzada	126
Una forma gráfica de enseñar: aplicación al duopolio de Cournot.	Sánchez Ruiz	García Martín	126
Una visión alternativa en el estudio de la renta disponible	García Galindo	Córdoba Frutos	127

Título	Autores		Pág. nº
Uso de internet en la enseñanza de la modelación económica	Cardona Suárez	Rodríguez Riestra	127
Utilización de redes neuronales en la predicción económica	García Mirantes	Mirantes Andrés	128
Valor oculto de la empresa: el capital intelectual	Suárez Pinedo	Álvarez Iglesias	128
Valoración borrosa de proyectos según intervalos de presunción	Guillén Solorzano	Eduardo M. Fernández	129
Valoración de la imagen corporativa de un ayuntamiento o ciudad	Martínez Palacios	Fernández González	130
Valoración de proyectos de inversión con opciones reales de crecimiento en un contexto de tipos de interés variable	Cortés Rayo	Romero Cantón	
	Herrerías Velasco	Valentín José M.	

On the dynamical behavior of the exchange rate in a nonlinear model

Cazan E.

Chilarescu C.

Balint St.

Voicu M.C. - gabi@fse1.uvt.ro

The main objective of this paper is to put in evidence the chaotic behavior of the dynamic of exchange rate in a nonlinear model.

Mesa 2

Sesión 2

Optimización de la secuencia de movimientos de un brazo robot en una cadena de ensamblaje: el problema económico de Weber con normas poliédricas

Cobacho Tornel, M^a Belén - belen.cobacho@upct.es

Cañavate Bernal, Roberto J. - r.canavate@upct.es

RodríguezGómez, J. Miguel - jose.rodiguez@upct.es

La optimización de la trayectoria de movimientos seguida por un robot en una cadena de montaje desemboca de manera natural en el problema económico de Weber, en el que las distancias empleadas dependen de la forma de movimiento del brazo robot. Si se supone que posee dos motores de la misma velocidad para moverse en las direcciones de los ejes e pero que no pueden activarse de forma simultánea, entonces es necesario utilizar la distancia. Otras consideraciones sobre los motores conducen a la utilización de casos particulares de normas poliédricas (por ejemplo, si los motores del robot funcionan de forma simultánea, el movimiento se modeliza con la norma). Se presentan en el trabajo algoritmos sencillos de resolución del problema de Weber con normas poliédricas en general y con la norma en particular, así como su adaptación al caso práctico de la cadena de montaje.

Mesa 2

Sesión 2

Papel desempeñado por los directivos no familiares en el proceso de sucesión de la empresa familiar

Barbeito Roibal, Susana - sbar@cdf.udc.es

Martínez Barbeito, Josefina - barbeito@udc.es

A partir de un marco teórico con base en la Teoría de la Agencia, se pretende llevar a cabo una exposición del papel desarrollado por los Directivos no Familiares en las Empresas Familiares Gallegas y, más concretamente, en el proceso de sucesión de las mismas. Estudiaremos la importancia de la participación de estos directivos en los Consejos de Administración y demás órganos de gobierno de la empresa familiar, así como el papel que juegan en los procesos de elección y formación del sucesor. Este marco teórico se complementa con un análisis descriptivo, llevado a cabo a partir de una encuesta realizada a aquellas Empresas Familiares Gallegas que facturaron en 1997 más de 1500 millones de pesetas y que tenían incorporada a la segunda generación.

Mesa 1

Sesión 2

Parque natural Bahía de Cádiz: una propuesta de indicadores en el contexto del desarrollo sostenible

Oviedo Pro, José Luis - jolu.ovietpro@alum.uca.es

La gestión sostenible de los Parques Naturales requiere un seguimiento adecuado para evitar el deterioro de los mismos y su aprovechamiento como activo ambiental y factor de desarrollo económico local. Por esta razón, es necesaria la elaboración de sistemas de indicadores ambientales, económicos y sociales que permitan medir los problemas de este tipo que sufre un Parque Natural y sacar conclusiones aplicables. En esta comunicación, tras una breve definición y exposición muy general de lo que son los indicadores ambientales, se analizarán las características medioambientales, sociales y económicas del entorno objeto de análisis. Las peculiaridades de este entorno y los objetivos que nos marquemos determinarán la batería de indicadores a crear. El modelo que vamos a utilizar sigue un "marco causal" (modelo Presión-Estado-Respuesta), no en vano es denominado de esa manera (Ministerio de Medio Ambiente, 1996). Tras el análisis de los posibles indicadores a nivel teórico (viabilidad, complejidad...) se concluye con unas recomendaciones a seguir para perfeccionar el sistema con el objeto de realizar la selección, el cálculo y la aplicación práctica de dichos indicadores.

Mesa 6

Sesión 2

Patrones de innovación: Análisis comparativo entre las CC.AA.

Cerdán, Mario

Rama, Elena - erama@uhu.es

ANALES DE ECONOMÍA APLICADA

XV REUNIÓN
(A Coruña 2001)

DEPÓSITO LEGAL Vº 832 - 2002

I.S.B.N.: 84-95444-38-4

> Coordinadores:

Luis Pedreira Andrade
(Presidente del Comité Organizador)

Oscar Juanatey Boga

Luis Pedreira Freire



Título: PAPEL DESEMPEÑADO POR LOS DIRECTIVOS NO FAMILIARES EN
EL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR
GALLEGA.

Autores: Martínez Barbeito, Josefina.
Barbeito Roibal, Susana.
Sbar@cdf.udc.es

Universidad de La Coruña

Palabras Clave: Empresa Familiar, Directivo No Familiar; Teoría de la Agencia;
Análisis Descriptivo.

Resumen:

A partir de un marco teórico con base en la Teoría de la Agencia, se pretende llevar a cabo una exposición del papel desarrollado por los Directivos no Familiares en las Empresas Familiares Gallegas y, más concretamente, en el proceso de sucesión de las mismas. Estudiaremos la importancia de la participación de estos directivos en los Consejos de Administración y demás órganos de gobierno de la empresa familiar, así como el papel que juegan en los procesos de elección y formación del sucesor. Este marco teórico se complementa con un análisis descriptivo, llevado a cabo a partir de una encuesta realizada a aquellas Empresas Familiares Gallegas que facturaron en 1997 más de 1500 millones de pesetas y que tenían incorporada a la segunda generación.

**PAPEL DESEMPEÑADO POR LOS DIRECTIVOS NO FAMILIARES EN EL PROCESO DE
SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR GALLEGA.**

Josefina Martínez Barbeito

Susana Barbeito Roibal

1.- IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LOS PRINCIPALES PAÍSES CON ECONOMÍAS DE MERCADO

Las empresas familiares son, en la actualidad, el corazón del sector empresarial español, generan el 70% del PIB y el 80% del empleo privado, lo que significa que contratan a más de 8.000.000 de trabajadores.

La Tabla 1 refleja la importancia de las empresas familiares en los principales países con Economías de Mercado, a partir de indicadores como el porcentaje de Empresas Familiares sobre el total de empresas o, la contribución de las mismas a la generación de PIB/PNB o al Empleo.

Tabla 1. Contribución de las Empresas Familiares¹.

Países	%EF	%PIB ó %PNB	%Empleo
Estados Unidos	96%	40% PNB	42%
España	75%	70% PIB	80% ²
Italia	99%		
Portugal	70%		
Inglaterra³	75%		50%
Suiza	85-90%		
Francia	60,5%		
Alemania	80%	2/3 PNB	75%
Suecia	95%		

Fuente: Elaboración propia a partir de Dirección y Organización, n°14; (1995).

2.- EL SECTOR EMPRESARIAL GALLEGO

Si hacemos referencia al sector empresarial gallego, la importancia de las Empresas Familiares es fundamental en el grupo de las PYMES, pero no debemos olvidar que en Galicia destacan también importantes grupos empresariales de capital autóctono, ya que como pone de manifiesto X. López Facal (1996), la imagen de Galicia como país carente de grandes grupos empresariales es, sin lugar a dudas, inadecuada. Tal vez sea más ajustada la imagen de una densa red de empresas de pequeña dimensión de la que emergen importantes nudos, poco conexos con la red, de gran dimensión. La Tabla 2 muestra la importancia que en el grupo de las grandes empresas de capital autóctono tienen las empresas familiares gallegas.

Tabla 2. La gran empresa industrial en Galicia ⁴

Tipo	Grupo	Facturación estimada	Plantilla
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 LEYMA	38.000	372
	GRUPO COPO	23.003	1.129
	MEGASA	20.471	268

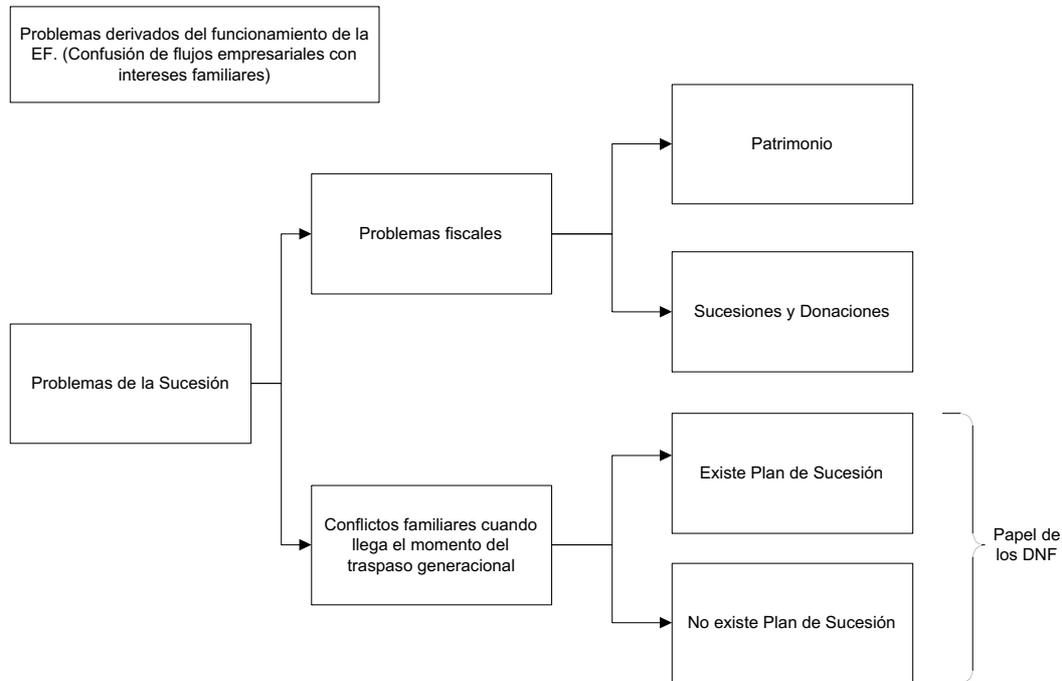
Fuente: Elaboración propia a partir de López Facal, X.; (1996); “Industria e industrialización”; Economía de las comunidades autónomas. Galicia; Fundación Caixa Galicia; pp.169-183.

3.-PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Cuando se enfoca cualquier problemática relacionada con la empresa familiar, aparece como cuestión esencial la de su continuidad. No es un tópico decir que la empresa familiar está amenazada estructuralmente en su continuidad: la muerte del empresario suele ser causa de extinción de la Empresa. Gutierrez Uralde (1992) afirma que en Europa sólo una tercera parte de los negocios familiares pasa a una segunda generación

y menos de una quinta parte a la tercera. En España estas cifras son incluso más pesimistas.

Tabla 3. Principales problemas que presentan las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 3 detalla los principales problemas a los que se enfrentan las empresas familiares y que se pueden dividir en dos grandes grupos:

1. Problemas derivados del funcionamiento de la empresa familiar: Debidos fundamentalmente a la confusión de los flujos empresariales con los intereses familiares.
2. Problemas de la sucesión, que a su vez se pueden subdividir en dos,
 - a. Problemas fiscales que se derivaban del pago del impuesto sobre patrimonio y del impuesto sobre sucesiones y donaciones, a los que tenían que hacer frente las empresas familiares cuando llegaba el momento del traspaso generacional. En la actualidad, su impacto se ha reducido en gran medida debido a las modificaciones fiscales de 1994 que exime del pago del impuesto sobre patrimonio a los activos empresariales, y a la de 1996 que establece una bonificación del 95%

aplicable inicialmente al impuesto sobre sucesiones y que posteriormente se amplía al impuesto sobre donaciones.

- b. Conflictos familiares cuando llega el momento del traspaso generacional, debidos fundamentalmente a que el predecesor no estableció un plan de sucesión definido. En estos casos el papel desarrollado por los Directivos no Familiares es fundamental.

4.- MARCO TEÓRICO APLICABLE AL ESTUDIO DEL PAPEL DESARROLLADO POR LOS DIRECTIVOS NO FAMILIARES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. LA TEORÍA DE LA AGENCIA.

Si nos centramos, en este último aspecto, el estudio del rol desempeñado por los Directivos no Familiares en el proceso de sucesión de la Empresa Familiar Gallega, debiéramos comenzar por establecer un marco teórico a partir del cual podamos desarrollar este estudio.

Alemany (1998) caracteriza a los directivos como un colectivo de trabajadores, que sin ser necesariamente el alter ego del empresario, reciben de forma directa e inmediata poderes de gestión propia de aquel y quedan situados respecto del titular de la empresa en una posición de especial proximidad para la gestión de sus intereses. Por tanto, lo que caracteriza al directivo es la participación en la toma de decisiones en actos fundamentales de gestión en la actividad empresarial.

La aplicación de la Teoría de la Agencia al ámbito de la empresa familiar (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983; Gallén, 1997; Palacín, 1998; Cabrera, 1998) proporciona un marco teórico en el que analizar los problemas que surgen de la separación entre propiedad de las acciones y control de los activos en las empresas familiares. Esta separación introduce la posibilidad de que surga conflicto entre los intereses de los accionistas y los de los directivos.

El control de este conflicto genera los denominados costes de agencia, que se producen porque, se parte del supuesto de que las partes que intervienen en la relación de agencia, en el caso de las empresas familiares los accionistas y los directivos, tienen un comportamiento utilitarista y, por tanto, existen razones para creer que el directivo

(agente) no siempre actuará conforme a los intereses del accionista (principal). Esto se traduce en que en la empresa familiar sea necesaria la integración total de los Directivos no Familiares en la empresa, buscando intereses en sintonía con la misma, con el objetivo de reducir los costes de agencia.

La incorporación de DNF a la empresa familiar tiene lugar por dos motivos fundamentales: en sus inicios el fundador necesita alguien que le apoye, el DNF asume el papel de *hombre de confianza*; posteriormente, las necesidades de las empresas familiares aumentan y se hace imprescindible la contratación de especialistas en diversas materias, los DNF asumen este rol.

En la empresa familiar el Directivo no Familiar puede alcanzar provisionalmente el puesto de máximo responsable, cuando no se encuentra entre los miembros de la familia a un sucesor que reúna los requisitos exigidos. Se plantea un típico problema de agencia debido a la separación entre la propiedad de las acciones y el control de los activos, es decir, en este caso los intereses de las partes pueden entrar claramente en conflicto puesto que el Directivo no Familiar tendrá una visión a corto plazo debida a la provisionalidad de su situación, y la familia hará un planteamiento a largo plazo de la empresa.

A pesar de estos problemas, la introducción de una dirección profesional genera importantes ventajas para la empresa familiar, puesto que hace desaparecer algunos de los problemas característicos de este tipo de empresas: fundamentalmente la confusión de los flujos empresariales con los intereses familiares.

Esta situación es frecuente en algunos traspasos generacionales en las empresas familiares, puesto que es obvio que la propiedad se hereda, pero la capacidad para dirigir no (Levinson, 1971; D'arquer, 1992; Pérez, 1995; Gallo, 1997) y, por tanto, cuando en una empresa familiar no se puede contar con un sucesor capacitado, la mejor solución consiste en buscarlo fuera de la familia, de forma tal que la empresa familiar pase a ser guiada por un Directivo no Familiar preparado y capaz.

Otra importante aportación de los Directivos no Familiares a las empresas familiares tiene como base su participación en el proceso de formación del sucesor, numerosos

autores, Ward, 1987; Stempler, 1988 y Davies, 1989; Pithod y Doderó, 1997, confirman que el fundador no suele ser un buen mentor del sucesor y consideran que un Directivo no Familiar está más capacitado para ello.

La Teoría de la Agencia constituye el marco teórico válido sobre el que podemos fundamentar las proposiciones de nuestro análisis descriptivo. En el siguiente punto llevaremos a cabo la caracterización de la muestra de Empresas Familiares Gallegas que nos ha servido de base en la realización del estudio sobre el rol desarrollado por los DNF en este tipo de empresas.

5.- CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA.

La selección de la muestra se hará a partir de la base de datos ARDAN con una serie de restricciones:

- Una restricción de carácter geográfico, su ámbito se reducirá a Galicia.
- Una restricción por volumen de facturación: ceñiremos el estudio a aquellas empresas que facturaron en 1.997 más de 1500 millones de pesetas. Justificamos esta restricción por dos razones:
 1. Con esta restricción esperamos encontrar empresas familiares que hayan incorporado ya a la segunda generación, dejando fuera de la muestra las que podríamos denominar empresas unipersonales, que no son objetivo de nuestro estudio.
 2. Limitación de recursos que nos impide trabajar con la totalidad de las empresas familiares, que en Galicia serían muchas y de pequeño tamaño⁵.

El número inicial de empresas proporcionado por ARDAN es de cuatrocientas noventa (empresas gallegas que facturan más de 1.500 millones de pesetas en 1.997). Aplicando las restricciones especificadas anteriormente este número se reduce a 129 empresas familiares.

Por tanto, la muestra para la realización de este estudio estará formada por 129 empresas familiares que tendrán una mayor probabilidad de haber pasado un proceso de

sucesión, bien porque el año de su fundación es antiguo, o bien porque en su consejo de administración aparecen distintas generaciones incorporadas.

5.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO.

Proposición 1: *Los DNF juegan un importante papel en el proceso de formación del sucesor.*

Tabla 4. ¿Se puede afirmar que los DNF juegan un papel importante en los procesos de sucesión?

	%
Positiva por su contribución a la formación del sucesor	38%
Negativa, por su rechazo a aceptar la figura del sucesor	0%
Positivo/Negativo en función del directivo en cuestión	33%
No intervienen en el proceso	29%

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

La Tabla 4 refleja la opinión del empresario familiar gallego con respecto a la participación de los DNF en el proceso de sucesión. El porcentaje más alto de respuesta se inclina hacia una valoración positiva del papel que el DNF juega en el proceso de formación del sucesor, concretamente un 38% de los encuestados confirma esta valoración. Parece pues, que la empresa familiar gallega marcha por el camino de una mayor profesionalización del proceso de formación del sucesor; a pesar de que como se puede observar esta tendencia está todavía lejos de ser mayoritaria. Destaca también por su alto porcentaje de respuesta, un 33%, la de *positivo/negativo en función del directivo en cuestión*, que deja entrever la distinta valoración que, para el empresario familiar gallego, tienen los distintos directivos en función de su integración en la evolución de la propia empresa como empresa familiar. Por último, sigue destacando un alto porcentaje de respuesta, un 29%, en aquellos casos en los cuales el empresario familiar gallego confirma categóricamente que el DNF no participa en el proceso de formación del sucesor. En la mayoría de las empresas encuestadas, 70.5%, la responsabilidad del

proceso de formación del sucesor recae exclusivamente en el predecesor; tan sólo una empresa hace referencia al control de este proceso por parte de un mentor no familiar.

Proposición 2: *La mayoría de los DNF no intervienen en la elección del sucesor.*

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

Respuesta	%
Predecesor	48%
Grupo familiar de control	52%
Plan de sucesión definido	0%

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

La Tabla 5 nos muestra que el proceso de sucesión en la empresa familiar gallega sigue siendo un asunto de familia. La elección del sucesor recae en el 48% de los casos en el predecesor y en un 52% de los casos en el grupo familiar de control. Son varios los encuestados que marcan estas dos posibles respuestas, dando a entender una situación de acuerdo entre el predecesor y el resto de la familia. En este escenario los DNF jugarían un papel importante si los empresarios familiares gallegos se decantaran por la elaboración de un plan de sucesión, definido y planificado, con la suficiente antelación; así sí podrían participar en el proceso de sucesión los directivos no familiares. La tabla 5 nos deja ver que ninguno de los empresarios familiares gallegos encuestados se decanta por esta opción. Como consecuencia, la posibilidad de que los DNF participen en este proceso parece muy baja.

Proposición 3: *Los DNF siguen representando porcentajes muy bajos de participación tanto en los puestos de Alta Dirección como en los del Consejo de Administración.*

Tabla 6. Participación de los DNF en los Consejos de Administración y en los puestos de Alta Dirección

	% de DNF					
	0	1	2	3	4	>4
Consejo de Administración	63,6%	4,5%	22,7%	4,5%	4,5%	0%
Alta Dirección	55%	5%	20%	5%	0%	15%

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

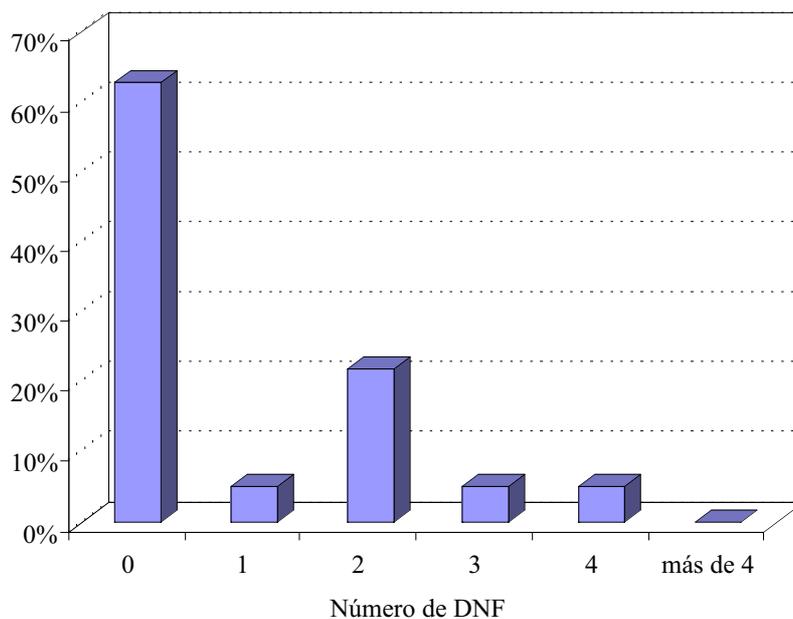


Gráfico 1. DNF en los Consejos de Administración (%).

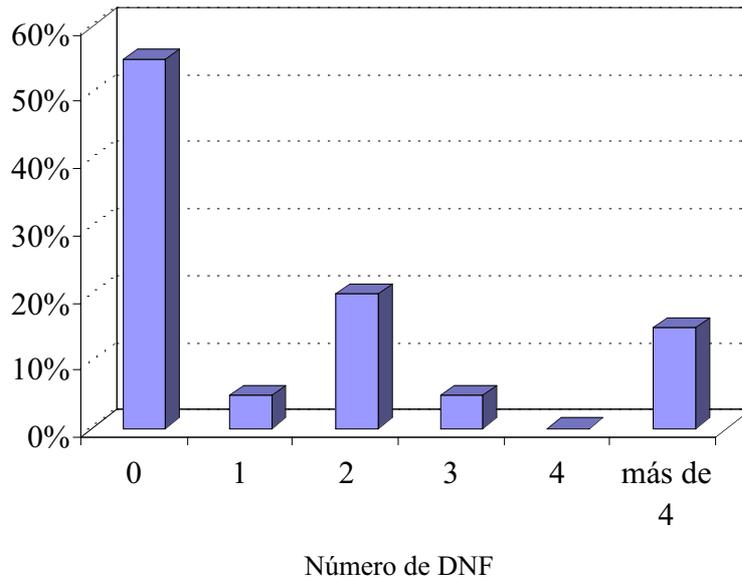


Gráfico 2. DNF en la Alta Dirección (%).

Como podemos ver en la Tabla 6 el 64% de las empresas gallegas encuestadas no tiene ningún DNF en su Consejo de Administración y, el 55% no tiene ningún DNF en la Alta Dirección de su empresa. Estos datos indican varias cosas, por una parte que el proceso de profesionalización de las empresas familiares gallegas se está llevando a cabo sin tener en cuenta un activo de gran valor que poseen las empresas familiares y que son sus DNF, puesto que no se les integra en los órganos decisorios de las empresas, donde pueden aportar una parte importante de su trabajo como especialistas y, por otro lado, y enlazando con la proposición 4, los DNF en las empresas familiares gallegas se pueden considerar poco valorados y con pocas posibilidades de desarrollo profesional, puesto que el número de DNF que consigue llegar a formar parte de los Consejos de Administración o de la Alta Dirección en este tipo de empresas es muy bajo, estos puestos se reservan para la familia.

Otro dato significativo que se puede obtener de la respuesta a la encuesta es que aquellas empresas que tienen en sus Órganos de Gobierno DNF, éstos tienen una presencia que podríamos considerar como testimonial. Si nos referimos concretamente al Consejo de Administración, tan sólo una empresa presenta una proporción de DNF en su Consejo superior al 50% (concretamente cuatro DNF sobre un total de siete) y en el

caso de la Alta Dirección tendríamos cuatro empresas donde el porcentaje de DNF es superior al 50%⁶.

Detectamos que podría existir dependencia entre las variables: tamaño de la empresa y número de DNF en el Consejo de Administración o en la Alta Dirección. Procedemos, por tanto, a la realización de los correspondientes contrastes.

Tabla 7. Contraste entre tamaño de la empresa (por volumen de facturación) y número de DNF en el Consejo de Administración.

Nº de DNF	Facturación (millones de pts)		
	0-2.000	2.001-5.000	>5.000
0	13.64%	31.82%	18.18%
1	0%	4.55%	0%
2	13.64%	0%	9.09%
3	0%	4.55%	0%
4	0%	0%	4.55%
>4	0%	0%	0%

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

Realizamos el contraste de la hipótesis de independencia⁷ de estas dos variables obteniendo un valor de $\chi^2=9.64 < \chi_{0.05}^2$; por tanto, se acepta la hipótesis de independencia.

Tabla 8. Contraste entre tamaño de la empresa (por volumen de facturación) y número de DNF en la Alta Dirección.

Nº de DNF	Facturación (millones de pts)		
	0-2.000	2.001-5.000	>5.000
0	10.53%	31.58%	10.53%
1	0%	0%	5.26%
2	15.79%	0%	5.26%
3	0%	5.26%	0%
4	0%	0%	0%
>4	5.26%	0%	10.53%

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

Realizamos el contraste de la hipótesis de independencia⁸ de estas dos variables obteniendo un valor de $\chi^2=12.36 < \chi^2_{0.05}$; por tanto, se acepta la hipótesis de independencia.

Proposición 4: *Consecuencia de la hipótesis anterior es el hecho de que las posibilidades de desarrollo profesional de los DNF en las empresas familiares, son muy bajas, puesto que no consiguen alcanzar los puestos de la Alta Dirección, donde se toman las decisiones de gestión de la empresa.*

Como hemos visto en la proposición anterior, esta es una de las grandes desventajas que presenta la empresa familiar en Galicia, el futuro profesional de los DNF incorporados a este tipo de empresas no es brillante, tienen pocas posibilidades de formar parte de los Órganos de Dirección de las mismas y, por tanto, de participar en la toma de decisiones que influyan en la planificación de la gestión de la empresa en el largo plazo. Si esto es así, parecería lógico pensar que los mejores profesionales buscasen trabajo en ENF, puesto que en estas sí tendrán una mayor probabilidad de participar en sus Órganos de Gobierno y en la determinación de su propio futuro profesional.

7.- CONCLUSIONES.

Como hemos podido comprobar el papel desempeñado por los DNF en las empresas familiares gallegas no ha sufrido grandes cambios. La empresa familiar gallega es bastante tradicional, se decanta por una dirección familiar y por una transmisión de la gestión de la empresa en línea directa de padres a hijos y, cualquier intento de participación por parte de no familiares es considerado como una injerencia en *asuntos de familia*. En este escenario, no parece fácil que se admita la intervención de los DNF en la formación del sucesor, esta es responsabilidad, fundamentalmente, del predecesor.

Hemos visto que a pesar de que la bibliografía existente sobre este tema incide en la importancia del papel desempeñado, en el proceso de sucesión, por los DNF, la empresa familiar gallega continúa al margen de esta recomendación. Existe todavía un porcentaje elevado de empresas familiares gallegas que afirman que los DNF no intervienen en el proceso de sucesión.

El hecho anterior no hace sino confirmar que la empresa familiar gallega está, todavía, iniciando su proceso de profesionalización y, claramente, éste no ha llegado a desarrollar el papel que deben desempeñar los DNF en la misma.

Otro de los papeles que tampoco consiguen desempeñar los DNF, hace referencia a su participación en los Órganos de Dirección y Control de la empresa familiar. El papel desempeñado por los DNF, tanto en el Consejo de Administración como en la Alta Dirección podríamos considerarlo como testimonial. Es muy reducido el número de empresas familiares gallegas en las cuales los DNF estén en mayoría en algunos de estos órganos. También parece importante destacar aquí que éste es un hecho generalizado e independiente del tamaño de la empresa. Podríamos, por tanto, definirlo como una característica propia de la empresa familiar gallega. Consecuencia lógica de esta característica, es el hecho de que los DNF en las empresas familiares gallegas tienen muy pocas posibilidades de desarrollo profesional, puesto que les resulta casi imposible llegar a alcanzar puestos en el Consejo de Administración o en la Alta Dirección, ya que éstos están normalmente reservados a familiares.

Evidentemente todo esto redundará en un menor atractivo de la empresa familiar para los DNF altamente cualificados, los cuales prefieren desarrollar sus carreras profesionales en empresas no familiares, en las cuales les resulta más fácil alcanzar puestos en los que se tomen decisiones sobre planificación y gestión de la empresa. Si se deciden por una empresa familiar será porque ésta ha establecido algún sistema de incentivos para motivarlos⁹.

Tan sólo se presenta un caso en el cual los DNF juegan el papel de máximos responsables y, tiene lugar cuando se produce el fallecimiento prematuro del máximo responsable y, además, no hay nadie en la familia que pueda acceder a este puesto, normalmente porque su edad no es todavía la adecuada o por falta de formación, en este caso algún DNF de la empresa familiar tomará, de forma transitoria, las riendas de la empresa.

7.- BIBLIOGRAFÍA.

- ALEMANY ZARAGOZA; E.; (1998); “Problemas específicos de los contratos de alta dirección en la empresa familiar”; Alta Dirección, 33; Nov-Dic; pp. 41-48.
- BEEHR, T. A.; DREXLER J. A. JR. AND FAULKNER, S.; (1997); “Working in small family businesses: Empirical comparisons to non-family businesses”; Journal of Organizational Behavior, vol. 18; pp. 297-312.
- 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.
- CALDER, G. H.; (1961); “The peculiar problems of a Family Business”; Business Horizons, 4; pp. 93-102.
- CHURCHILL, N. C. AND HATTEN, K. J.; (1987); “Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses”; American Journal of small business, nº12; pp.56-66.
- D'ARQUER, J.; (1.992); “PYME y Empresa Familiar”; Alta Dirección, nº166; págs. 17-22.
- DAILY, C. M. AND DOLLINGER, M. J . ; (1993); “Alternative Methodologies for identifying Family – versus – Nonfamily – Managed Businesses”; Journal of Small business Management, April; pp. 79-90.

- DAVIES, P.; (1.989); “Sucesión y planificación de la sucesión”; La Empresa Familiar 3; IESE.
- DAVIS, P. S. AND HARVESTON, P. D.; (1998); “The influence of family on the family Business Succession Process: A Multigenerational Perspective”; Entrepreneurship theory and practice, Spring; pp. 31-53.
- 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.
- GALLÉN ORTIZ, M. L.; (1997); “La relación accionistas-directivos: Problemas de agencia y mecanismos de control”; Análisis Financiero,7; Enero-Abril; pp. 34-45.
- GALLO, M. A.; (1.997); “La empresa familiar”; Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.
- GUTIERREZ URALDE, G.; (1992); “Un socio financiero en el proceso de sucesión”; Estrategia financiera, nº 75; Junio; págs. 11.
- IZQUIERDO LLANES, G. Y PAMPILLÓN OLMEDO, R.; (1998); “El funcionamiento de los Consejos de Administración y la creación de valor: El problema de la Agencia”; ICE. El gobierno de la empresa nº 769, Marzo; pp. 57-65.
- JAFFE, DENNIS T.; LANE, SAM; DASHEW, LESLIE AND BORK, DAVID; (1997); “The CPA as Family Adviser”; Journal of Accountancy vol. 183, nº5; pp. 42-52.
- 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.
- LEVINSON, H.; (1.971); “Conflicts that plague family businesses”; Havard Business Review, 49; pp. 90-98.
- LÓPEZ FACAL, X.; (1.996); “Industria e industrialización”; Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia, nº 16, págs. 169-183.
- PALACÍN SÁNCHEZ, M- J.; (1998); “ El atrincheramiento de los directivos (I): Accionistas versus directivos”; Análisis Financiero, 76; Sep- Dic.; pp. 86-93.
- PÉREZ GARCÍA, L. E.; (1.995); “La Sucesión en la Empresa Familiar Catalana”; Tesis Doctoral; Universidad Autónoma de Barcelona; Edición microfotográfica.
- PÉREZ SANTANA, M^a P. Y SANTOS ALVAREZ, M^a V.; (1.998); “Retribuir a los altos directivos: ¿Pagos fijos o variables?”; Estudios Empresariales nº 98; pp. 16-25.

- PÉREZ SANTANA, M^a P.; FUENTE SABATE, J. M. Y HERNANGOMEZ BARAHONA, J.; (1.999); “Un modelo contractual para la retribución de los altos directivos?”; Dirección y Organización nº 21; Enero; pp. 20-34.
- PITHOD, A. Y DODERO, S.; (1.997); “La empresa familiar y sus ventajas competitivas”; El Ateneo.
- 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.
- WARD, J. L.; (1.987); “Keeping the family business healthy: how to plan for continuing Growth. Probability and family leadership”; Jossey Bass; San Francisco.
- ZAUDTKE, D. Y AMMERMAN, D.; (1.997); “Family Businesses: The Next Generation”; American Management Association; February; págs. 54-57.

7.- ANEXOS.

	0-2.000	2.001-5.000	más de 5.000
0	0,176020942	0,281483421	0,045505618
1	0,27	0,84902439	0,32
2	1,977647059	2,05	0,10572327
3	0,27	0,84902439	0,32
4	0,27	0,41	1,445

χ^2

	9,639429091
alpha:	0,05
grados de libertad:	8
	15,50731249

$\chi^2_{0.05}$

Se acepta la hipótesis de independencia

Tabla 7. Tamaño de la empresa por volumen de facturación / Número de DNF en el Consejo de Administración

	0-2.000	2.001-5.000	más de 5.000
0	0,425822785	1,462608696	0,425822785
1	0,32	0,37	1,445
2	2,402857143	1,47	0,053650794
3	0,32	1,072702703	0,32
más de 3	0,002631579	1,11	1,160526316

χ^2

	12,3616228
alpha:	0,05
grados de libertad:	8
	15,50731249

$\chi^2_{0.05}$

Se acepta la hipótesis de independencia

Tabla 8. Tamaño de la empresa por volumen de facturación / Número de DNF en la Alta Dirección

-
- ¹ En general las EF Europeas, desarrollan dos tercios del PNB de la Europa Occidental. Fuente: The Economist, 1994. Gran parte de la información contenida en la tabla 1.3 se obtuvo de la revista “Dirección y Organización”, nº14, Abril-Junio 1995, y de La Voz de Galicia 24/01/00, pág. 67.
- ² El 80% de todo el empleo privado, lo que significa que contratan a más de ocho millones de trabajadores.
- ³ Leach y Leahy (1991) examinaron 325 empresas industriales muy grandes del Reino Unido a lo largo de los años ochenta y llegaron a la conclusión de que las familiares tenían:
- Mayores ratios de valoración
 - Mayores márgenes de beneficio
 - Mayor rentabilidad de los fondos propios
 - Mayor crecimiento de las ventas
 - Mayor crecimiento del activo neto.
- ⁴ Datos estimados para 1.994 en millardos de pesetas. Las empresas en negrilla presentan datos de 1.999 obtenidos a partir de “Economía y Finanzas”; La Voz de Galicia 15/12/00.
- ⁵ Debemos recordar que una de las características que mejor definen el tejido empresarial gallego es la del minifundismo.
- ⁶ En el caso de la Alta Dirección, las empresas familiares gallegas parecen más proclives a la incorporación de DNF, concretamente dos de estas cuatro empresas tienen un 50% de DNF incorporados a la Alta Dirección de su empresa, una tiene un 71% de DNF y la última un 83% de DNF.
- ⁷ Los resultados de este contraste se pueden consultar en los anexos
- ⁸ Los resultados de este contraste se pueden consultar en los anexos.
- ⁹ Jensen y Meckling (1992) señalan que el control del comportamiento humano es las organizaciones se basa en la medición de resultados y en el sistema de premios y castigos según estos resultados; es decir, en la utilización de sistemas de incentivos que los motiven a desarrollar una actuación adecuada para los objetivos de la empresa.