

CAPÍTULO 6

RECURSOS Y ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES MANUFACTURERAS EN ESPAÑA

Silvia Abella Garcés*

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación de esta tesis doctoral contiene un estudio de la empresa familiar (EF) manufacturera en España.

La tesis se pregunta si la propiedad familiar de la empresa condiciona su base de recursos y capacidades para la actuación estratégica en el mercado, en competencia con otras empresas; así como sobre los fundamentos teóricos en que se sustentan las diferencias esperadas y si las diferencias se concretan en unos recursos y capacidades concretos o, por el contrario, están generalizadas. Finalmente, realiza un minucioso estudio de la actividad exportadora de las empresas familiares manufactureras en España, su importancia y determinantes.

En concreto, las principales preguntas de investigación a las que se trata de dar respuesta son: ¿existen diferencias en el perfil de los recursos, de tecnologías productivas, de productos y mercados entre las empresas familiares y las que no lo son?, ¿cuáles son las razones que pueden explicar tales diferencias?, ¿se corroboran las predicciones generales por la evidencia empírica que proporciona la empresa manufacturera española?, ¿existen diferencias en la actividad exportadora y sus determinantes entre la empresa manufacturera española familiar y no familiar (ENF)?

Estas preguntas ya habían sido propuestas por otros autores. La diferencia entre sus trabajos y el nuestro eran, en primer lugar, la base de datos utilizada (que permitía comparar EF y ENF); y en segundo lugar, la metodología, que es la propuesta

* El presente capítulo recoge la síntesis de una tesis doctoral dirigida por el profesor Vicente Salas.

por Heckman, y que permite la comparación entre EF y ENF de variables de naturaleza dicotómica y variables continuas, en particular cuando las dos variables están entrelazadas. Los modelos se explican en función de una *dummy* de propiedad y en función de *dummies* de sector, tamaño y tiempo.

Además, esta metodología permite tener en cuenta que la decisión sobre la magnitud de la variable estudiada (en nuestro caso, el volumen de exportación) puede estar condicionada por la decisión previa de hacer o no hacer (en nuestro caso, realizar o no exportaciones), es decir, la metodología de Heckman permite controlar por el posible sesgo de selección en que puede incurrirse cuando se compara directamente la magnitud de la variable estudiada en empresas de diferente forma de propiedad.

Para dar respuesta a las preguntas de investigación el contenido de la tesis se estructura en cuatro capítulos centrales, una introducción, conclusiones y bibliografía.

2. CONTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo primero, “Economía y Gestión de la empresa familiar”, sirve de marco teórico para justificar los resultados obtenidos a la hora de corroborar o refutar las hipótesis generales de la tesis, para lo cual nos basamos en tres marcos teóricos: el modelo de los tres círculos, la teoría de agencia y la teoría de recursos y capacidades. En concreto, el capítulo presenta evidencias sobre: la importancia de la EF en la economía; la problemática de la definición de EF y las consecuencias para el estudio de esta forma de empresa de elegir una definición u otra; y el marco conceptual propuesto para su estudio. La revisión de la literatura nos permite extraer una serie de hipótesis generales, que son las que se trata de analizar en la tesis. En concreto: la sensación de independencia y control de su propio destino que experimentan los propietarios de la EF tiene consecuencias positivas en la productividad de las personas y en la forma de hacer las cosas; la orientación a L/P de la EF le permite tener capacidad para abordar inversiones inciertas, a largo plazo; aunque esta perspectiva a largo plazo no se refleja en la edad de estas empresas, ya que su vida media es inferior a la de las ENF; el deseo de mantener la propiedad en manos de la familia les lleva a preferir la autofinanciación, lo que puede dar lugar a problemas de crecimiento; no obstante, esto da lugar a que la EF soporte unos niveles de deuda menores, aunque supone que el coste de capital sea mayor debido a la concentración accionarial; la EF parece tener un mayor compromiso con los trabajadores (que se ve recompensado con un mayor compromiso de los trabajadores hacia la empresa). Lo que se manifiesta en el hecho de que este tipo de empresas suelen tener prácticas de trabajo más flexibles para sus empleados, pagan mayores

salarios; sin embargo, y a pesar de esta preocupación por sus empleados, la relación con éstos puede complicarse debido al hecho de que la EF prefiere ascender a puestos directivos de mayor responsabilidad a los trabajadores miembros de la familia, lo que perjudica a la empresa en cuanto a su oferta de talento y habilidades, al mismo tiempo que supondrá un problema a la hora de atraer y retener a personal directivo cualificado. No obstante, este sistema de promoción reduce los costes de agencia generados por la falta de unión entre los intereses personales y colectivos. En cuanto a la estrategia de las EF, la literatura considera importante tener en cuenta que ésta es inseparable de los objetivos familiares. Esto implica que las estrategias de la EF son a largo plazo, más unificadas y con un mayor compromiso para alcanzarlas, ponen énfasis en el crecimiento potencial de la empresa frente al crecimiento a corto plazo de las ventas, lo que puede implicar un crecimiento más lento, son más creativas y prestan más atención a la I+D, se suelen centrar en negocios intensivos en trabajo y están centradas en mercados locales.

Como conclusiones generales del primer capítulo podemos decir que existen multitud de definiciones sobre qué es una empresa familiar, lo cual dificulta el estudio comparativo de las mismas, dado que los diferentes estudios realizados utilizan diferentes definiciones. Existe una necesidad de controlar por tamaño, sector de actividad y tiempo. Si la comparación entre EF y ENF se lleva a cabo sin controlar por las diferencias en la distribución por tamaños, sectores y años de unas empresas y otras, una parte de las diferencias observadas serán atribuibles a estas variables y no estrictamente a la propiedad. No existe un marco teórico desarrollado exclusivamente para la empresa familiar. Por ello, en esta tesis tratamos de justificar los resultados obtenidos en base a tres de los modelos más utilizados: el modelo de los tres círculos. Teoría de Agencia y Teoría de los Recursos y Capacidades.

Por último, podemos decir que las principales hipótesis que pueden derivarse de la revisión de la literatura realizada son que las empresas familiares son más trabajo intensivas, existe cierta especialización por sector de actividad, menor tamaño y más límites a la financiación ajena.

Los capítulos segundo y tercero realizan un análisis empírico de diferentes recursos tanto de carácter tangible (capítulo 2) como intangible (capítulo 3) para comprobar si se cumplen las hipótesis obtenidas de la revisión de la literatura en el capítulo 1.

La revisión de la literatura sobre EF plantea la hipótesis general de que *la propiedad familiar impone una serie de restricciones y preferencias sobre el comportamiento de la empresa, suficientemente diferenciados de los que están presentes en la ENF como para esperar que la forma de propiedad de la empresa tenga conse-*

cuencias sobre la especialización sectorial, dimensión, recursos y estrategias competitivas de las empresas.

De forma que los capítulos dos y tres presentan primeras evidencias de la comparación entre EF y ENF en cuanto a sus características estructurales de: tamaño, sector y edad. Así como se analizan diferentes recursos que acumulan, preferentemente, unas empresas y otras.

La investigación académica se ha ocupado previamente de estudiar la relación entre propiedad familiar de la empresa y recursos, sin embargo, existe cierto consenso en que son todavía insuficientes tanto por la falta de coincidencia de las conclusiones a que llegan los distintos trabajos como por el hecho de que falta una mayor precisión conceptual a la hora de relacionar propiedad, recursos y estrategia de la empresa. *Nuestra aportación* a la literatura existente se centra en la realización de un análisis empírico que permita corroborar o descartar las hipótesis propuestas por la literatura acerca de recursos y estrategias diferenciadoras entre EF y ENF; además, el marco conceptual y la metodología de análisis empírico podría servir de punto de partida para poder profundizar más en el estudio de la EF y poder realizar comparaciones no solo a nivel de empresas manufactureras españolas sino también de otros sectores y países, de forma que podamos comprobar si las EF presentan comportamientos similares en todos los países y en los diferentes sectores, o no.

La *base de datos* utilizada es la que proporciona la *Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE)*. Dicha encuesta está elaborada por la Fundación Empresa Pública (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio) sobre un panel de alrededor de 2.500 empresas manufactureras españolas.

El *periodo de estudio* es el comprendido entre 1994 y 1998, ya que, aunque se dispone de información desde 1990, hay variables que sólo empiezan a recogerse en la encuesta a partir de 1994. No obstante, presenta dos posibles inconvenientes: 1) únicamente considera las empresas a partir de diez trabajadores, por lo que, dado las características de las empresas españolas, quedan fuera de dicho estudio un número importante de empresas; 2) solamente analiza el sector manufacturero.

La nuestra se divide en dos submuestras: EF y ENF. Para determinar qué es EF consideraremos la *definición* propuesta por Lansberg (1988), de forma que consideraremos como empresas familiares, aquellas en las que coincide propiedad y control. La *ESEE* contiene una pregunta en la que la empresa entrevistada tiene que responder si existen miembros de la familia ocupando puestos de control en

la empresa. En función de la respuesta, la muestra se divide en dos submuestras: EF (cuando contestan afirmativamente a la pregunta) y ENF (en el resto de casos).

Por otro lado, se eliminan de la muestra las empresas individuales, ya que en estas siempre coinciden propiedad y control y, por lo tanto, no es posible en dicho colectivo de empresas elegir entre ser familiar o no, ya que en la empresa individual no es posible separar la empresa del empresario.

El estudio se realiza teniendo en cuenta la revisión realizada sobre como la Teoría de Recursos y Capacidades puede explicar la existencia de diferencias en los recursos que acumula la EF y la ENF en la manufactura española. Para ello, se realizan diferentes análisis econométricos que varían en función del tipo de variable que se está analizando. En concreto, se utiliza los análisis: probit, mínimos cuadrados ordinarios y Heckman.

En cuanto a los resultados obtenidos, en primer lugar analizamos las variables de control. Con respecto a la variable tamaño, se observa que las EF se concentran sobre todo en los tamaños más pequeños y que el número de EF, disminuye en el tiempo en prácticamente todas las clases de tamaño. La disminución en el tiempo del tamaño de la EF debe tomarse con cautela ya que puede ser que algunas de las empresas que aparecían en la *ESEE* en 1991 hayan cambiado de propiedad o no hayan contestado a la encuesta en 1998. Por su parte, se muestra que las proporciones más bajas de EF se encuentran en los intervalos de edad más extremos.

La tercera característica estructural dentro de la cual se comparan las EF y ENF es la del sector de actividad, mostrándose que la proporción de EF es desigual en unos sectores de actividad que en otros. Existe un cierto predominio de las EF en los sectores más tradicionales como Textil, Cuero y Productos Metálicos, mientras que tiene una presencia muy baja en sectores de mayor contenido tecnológico como Química y en sectores dominados por empresas multinacionales como la Automoción.

Estos resultados, por lo tanto, justifican el uso de estas tres variables como variables de control, por las razones comentadas anteriormente.

Los resultados muestran que, controlando siempre por tamaño, sector y tiempo, la probabilidad de utilizar el crédito bancario a C/P por las EF es similar al de las ENF, sin embargo, la EF utiliza más la financiación bancaria a L/P. La propiedad incide en el coste de la financiación bancaria a C/P, pero no en el de la financiación bancaria a L/P. En concreto, la EF soporta un coste a C/P mayor. La proporción de financiación ajena sobre el total del pasivo es mayor entre las EF, no existiendo diferencias estadísticamente significativas en cuanto al porcentaje de deuda a C/P ni a L/P sobre

pasivo entre EF y ENF. En cuanto a las modalidades de fabricación, los resultados permiten afirmar que la EF utiliza en mayor medida que la ENF sistemas de fabricación en lotes, es decir, posiblemente más adaptados a las necesidades concretas de los clientes. La estimación del modelo sobre tecnologías avanzadas de fabricación muestra que la EF tiene mayor probabilidad de utilizar estas tecnologías que la ENF, posiblemente porque favorecen la flexibilidad necesaria para explicar sin incrementos de costes excesivos, las modalidades de fabricación por lotes. La comparación de los recursos humanos entre EF y ENF se ha realizado en varias dimensiones: composición de la plantilla, coste laboral por trabajador, productividad y compromiso del trabajador con la empresa. Puesto que las decisiones sobre composición, salario y productividad de los trabajadores pueden estar condicionadas por la tecnología de producción de la empresa, en este apartado la comparación entre EF y ENF se realiza controlando por intensidad de capital de la empresa, además de controlar por tamaño, sector y tiempo. Los resultados obtenidos muestran una menor cualificación de los trabajadores de las EF. En cuanto a la utilización de trabajadores con contrato eventual, es mayor entre las EF que entre las ENF. Por último, se confirma la hipótesis de mayor compromiso por parte de los trabajadores de EF (mayor número de horas trabajadas).

Dentro del bloque de *recursos intangibles* interesa comparar las decisiones que llevan a acumular activos tecnológicos, activos utilizados en la comercialización y ventas de los productos, decisiones que implican más o menos diversidad y formas de acceso a los mercados, entre EF y ENF.

La primera cuestión a determinar es si las EF y ENF difieren en cuanto a la propensión a realizar actividades de I+D y en cuanto al esfuerzo relativo en esta actividad. La evaluación de la actividad innovadora de las empresas se realiza en función de los resultados obtenidos de la I+D. Para ello se tienen en cuenta la obtención de patentes y la generación de innovaciones de producto y de proceso, obteniéndose que las innovaciones en producto y proceso se realizan en mayor medida en las EF que en las ENF. Por último, se analiza la propensión de las empresas a realizar las actividades de I+D solas o en colaboración con otras empresas o instituciones, observándose que las EF y ENF muestran una propensión a colaborar en actividades de I+D similar.

El segundo grupo de activos intangibles que se analiza es el que conforman el capital comercial de las empresas, siendo publicidad y canales de distribución las variables en las que se concreta la comparación de las EF y ENF. En cuanto a realizar publicidad de marca, los resultados muestran que la propiedad no influye en la propensión a realizar este tipo de publicidad. En cuanto al tipo de canal de distribución utilizado por las empresas para la venta de sus productos, los resultados indican

que la propiedad no influye en la importancia relativa del canal mayorista y del canal minorista en la venta del producto. Sin embargo, las EF venden una proporción menor de sus producciones directamente al mercado que las ENF.

En lo referente a las características de los mercados donde las empresas participan, la estimación muestra que las EF, con respecto a las ENF, tienden a situarse en mercados relativamente más dinámicos, en mercados donde la concentración de la oferta es menor, concentra una menor proporción de sus ventas en los tres clientes más importantes y una menor proporción de compras en sus tres proveedores principales. Se aprecia también una menor cuota de mercado de la EF y una menor concentración de ventas en su mercado principal. Sin embargo, la EF obtiene un margen superior.

Por otro lado, los resultados muestran la no significación estadística del coeficiente de la variable EF respecto al alcance de las actividades, lo cual indica que la forma de propiedad no influye en el mayor o menor alcance geográfico de los mercados donde la empresa vende sus productos.

La variable de inmovilizado material por trabajador empleado nos indica la intensidad de capital que lleva incorporada la tecnología de producción de la empresa. Los resultados muestran que, efectivamente, existe una relación significativa y negativa entre la variable de propiedad y la intensidad de capital, lo que indicaría que las EF son más trabajo intensivas que las ENF. La productividad del trabajo es menor en las clases de tamaño también menores. Parte o toda esta diferencia puede explicarse por el hecho de que las empresas de menor tamaño tienden a utilizar tecnologías más trabajo intensivas. Y la comparación de la productividad entre EF y ENF revela que no puede rechazarse la hipótesis de igual productividad. Sin embargo, sin controlar por intensidad de capital, se obtiene que la productividad por trabajador de las EF es menor, lo que pone de manifiesto la importancia de aplicar los controles adecuados cuando se hacen inferencias sobre la eficiencia productiva de unas empresas y otras. Como era de esperar, los resultados muestran que el coste laboral nominal por trabajador crece en el tiempo y aumenta con el tamaño de las empresas, tanto para las EF como para las ENF. La comparación pone de manifiesto que las EF pagan a sus trabajadores un salario medio inferior al salario medio que pagan las ENF. Por otra parte, los resultados muestran también que la propensión a realizar I+D aumenta con el tamaño de la empresa. Sin embargo, la relación entre tamaño e I+D desaparece cuando la variable de innovación es el esfuerzo en I+D. La no significación estadística del coeficiente de EF permite aceptar la hipótesis nula indicando que la propiedad no influye en la decisión de hacer I+D. Sin embargo, el coeficiente positivo y significativo de EF en la estimación MCO indica que controlando por el resto de variables la EF realiza un mayor esfuerzo en

I+D que la ENF. El porcentaje de empresas que realizan publicidad, propaganda y relaciones públicas, así como su gasto sobre ventas, aumenta conforme aumenta el tamaño de las empresas, y esto ocurre tanto en las EF como en las ENF. El coeficiente de EF en la estimación probit con la variable dependiente PUBLI, controlando por sector, tamaño y año, no es estadísticamente significativo (acepta la hipótesis nula de que la propensión es similar entre EF y ENF). Por otro lado, tampoco se encuentran diferencias sistemáticas en el gasto en publicidad entre EF y ENF.

En el cuarto capítulo se analiza el performance de la EF frente a la ENF, centrándonos para ello en el caso concreto de la actividad exportadora. En concreto, el *objetivo* de este capítulo es analizar los determinantes de la decisión de exportar y del volumen relativo de exportaciones en las empresas manufactureras españolas, de forma que podamos ver si existen o no diferencias en dichos determinantes entre EF y ENF. Para ello, como en los capítulos anteriores, se utiliza la información que proporciona la ESEE, para el periodo 1994-1998.

El análisis empírico se realiza utilizando el modelo de Heckman, que nos permite en primer lugar, discriminar si la empresa exporta o no y, en segundo lugar, para las empresas exportadoras, cuáles son los determinantes de su intensidad exportadora.

Las hipótesis que se contrastan hacen referencia al hecho de que el tamaño afecta a la propensión y a la intensidad exportadora. En concreto, a mayor tamaño, mayor probabilidad de exportar, sin embargo, en cuanto a la intensidad exportadora, esta dependerá de la relación entre el tamaño de la empresa y sus recursos organizacionales. Respecto a la dotación de intangibles, la hipótesis a contrastar es que la propensión exportadora es mayor entre las empresas con dotación de intangibles y la intensidad exportadora crece con la intensidad de dichos intangibles. Por otro lado, se pretende demostrar también que tanto la propensión como la intensidad exportadora aumentan con la edad de la empresa. Centrándonos en diferencias entre EF y ENF, las hipótesis son que la probabilidad de exportar y la intensidad exportadora son menores entre las EF que entre las ENF, aunque también se analiza la hipótesis de que la diferencia en probabilidad de exportar entre EF y ENF disminuye al controlar por variables de tamaño y sector de actividad. Por último, las últimas hipótesis a contratar son que los modelos de propensión exportadora e intensidad exportadora son diferentes para EF y ENF.

Los principales resultados obtenidos son, en primer lugar, en cuanto a la *propensión exportadora*, que el tamaño (medido en términos del logaritmo de las ventas) parece condicionar el proceso de exportación, de forma que la probabilidad de que una empresa exporte aumenta a medida que su tamaño sea mayor, confirmándose

la hipótesis 1. La propensión a exportar es mayor entre las empresas que acumulan activos intangibles, de diversa naturaleza. La propensión exportadora es mayor entre empresas que hacen I+D, las empresas que realizan publicidad de marca y las empresas con más titulados universitarios, es decir entre empresas con activos tecnológicos, comerciales y humanos. Estos resultados estarían confirmando la hipótesis 2, así como las hipótesis 2a, 2b y 2c. La experiencia acumulada, edad de la empresa, también es un factor que afecta positivamente a la propensión a exportar, aceptando la hipótesis 3. Entre las variables de control, los resultados sugieren que la presencia de capital extranjero en la empresa aumenta la propensión a exportar, mientras que se observa una cierta inercia temporal a aumentar la proporción de empresas exportadoras posiblemente por una inercia o aprendizaje natural, aunque sin un patrón claro, pues el coeficiente estimado para el último año es menor que para el año anterior. Por otra parte, la integración vertical de la empresa parece afectar negativamente a la propensión a exportar, mientras que la estandarización del producto no tiene efecto significativo.

Cuando los resultados se presentan separados para EF y ENF, el modelo de propensión exportadora de la EF es diferente al de la ENF, siendo las diferencias de distinto signo en unas variables y otras. Un primer resultado de interés es que el coeficiente estimado la variable propiedad es negativo y significativo, mientras que el coeficiente del tamaño es positivo y también significativo. El coeficiente negativo y significativo de probabilidad de hacer actividades de I+D indica que la posesión de activos intangibles de carácter tecnológico tiene un menor impacto en la propensión a exportar de la EF. Por el contrario, la experiencia acumulada por la edad tiene un impacto mayor en la propensión a exportar entre las EF. La evidencia empírica sugiere que, para la EF, en la decisión de exportar tienen un efecto positivo mayor los recursos internos acumulados por la experiencia que proporciona la edad de la empresa, que los recursos generados a través de actividades de I+D. En las EF, la estandarización de producto tiene un efecto positivo en la propensión a exportar que no se detecta entre las ENF; mientras que el efecto negativo de la integración vertical de la empresa en la propensión a exportar es más pronunciado entre las EF. Por lo tanto, estos resultados permiten aceptar la hipótesis 5, que postulaba que los modelos de determinantes de la propensión exportadora de EF y ENF son diferentes.

En cuanto a la *intensidad exportadora* de las empresas, aumenta con el tamaño. La hipótesis de que, controlando por tamaño, las exportaciones aumentan con la dotación de intangibles de las empresas solo se acepta para el caso de los activos tecnológicos, mientras que las exportaciones disminuyen según aumentan los gastos en publicidad y la formación de los recursos humanos. De acuerdo con estos resultados, no podemos aceptar ni rechazar la hipótesis 7, debido a que se acepta

H7b pero no H7a ni H7c. La edad de la empresa no afecta al volumen de exportaciones (por lo que se rechaza la hipótesis 8), ni tampoco se aprecian efectos significativos de las variables de control, incluidas las variables de tiempo.

Las diferencias entre los modelos que explican la actividad exportadora de EF y ENF vuelven a ponerse de manifiesto cuando la actividad exportadora se aproxima a través del volumen de exportaciones, estimación MCO. El coeficiente de la variable propiedad es nuevamente negativo y significativo (aceptándose, por tanto, la hipótesis 9) mientras que el de tamaño es positivo y significativo. Entre las EF, la intensidad de exportaciones es mayor en las empresas de mayor tamaño que en las de menor tamaño. La influencia de los activos intangibles en la intensidad exportadora de las EF, en comparación con la que tienen estos recursos en las ENF, muestra un patrón similar al que se observa en la propensión exportadora. El signo del coeficiente de la variable multiplicativa de gasto en I+D es negativo, aunque no significativo, mientras que los coeficientes de las multiplicativas de gasto en publicidad y titulados son positivos y significativos. En la EF los activos intangibles vinculados al capital humano tienen un efecto positivo en el volumen de exportaciones, mientras que la relación negativa entre volumen de exportaciones y esfuerzo en publicidad es menos marcada. La edad, la proporción de capital extranjero y la integración vertical de las empresas, no muestran efectos diferenciados en las RF y ENF. Sin embargo, los coeficientes de las variables de tiempo multiplicadas por EF son negativos y significativos en los últimos años, lo cual sugiere que en estos años las exportaciones de las EF han tenido una evolución en el tiempo por debajo del observado en las ENF, e incluso su crecimiento es negativo. El diferente comportamiento de las variables multiplicativas en cuanto a su efecto en la intensidad exportadora estaría indicando, pues, un modelo de exportación distinto para las EF y ENF, aceptando, por tanto, la hipótesis 10.

3. CONCLUSIONES

Como *conclusiones generales*, la evidencia empírica presentada en la tesis nos permite responder a las preguntas de investigación planteadas. La tesis ha llevado a cabo el análisis de los recursos de EF en comparación con los de las ENF. Para ello, nos hemos basado en una muestra obtenida de la *ESEE* durante el periodo 1994-1998, que permite diferenciar entre EF y ENF. Como hemos podido observar, algunos de los resultados obtenidos corroboran las premisas recogidas en la literatura sobre EF, aunque otros no lo hacen. En concreto, con respecto a los *recursos financieros*, podemos concluir que existe contradicción con la afirmación de que la EF tiende a endeudarse más que la ENF (controlando por tamaño, sector y tiempo). No se aprecian diferencias significativas económicamente entre EF y ENF en cuanto a utilización de deuda y su composición (aunque con matices).

El análisis de los *recursos físicos* muestra que la EF ahorra en volúmenes de inversión pero, en cambio, la inversión que realiza la acompaña de las tecnologías que pueden optimizar mejor su uso posterior. En los *recursos humanos*, la evidencia empírica presentada no corrobora la predicción que desde algunas perspectivas de la teoría de agencia realizan algunos autores sobre las externalidades positivas que genera la propiedad familiar en las relaciones laborales (confianza, lealtad y compromiso mutuo). Se observa un mayor control de la EF sobre los trabajadores y menor capacidad de éstos para extraer rentas de la organización. Para los *recursos de I+D e innovación* se corroboran en parte las conclusiones de trabajos previos. Las EF realizan un mayor esfuerzo en I+D pero el resultado del mismo (en términos de patentes) es similar, lo que sugiere que son menos eficaces que las ENF a la hora de obtener resultados de la innovación. No obstante, esto se pone en duda ya que la propensión a introducir innovaciones de producto y proceso es mayor en las EF. En cuanto a la propensión a colaborar con clientes, proveedores y Universidad es similar. Sobre el *capital comercial*, existe la misma propensión a realizar actividades de publicidad, incluida la publicidad de marca, y mismo esfuerzo relativo.

En cuanto a los *recursos intangibles*, las EF dan prioridad a los activos intangibles sobre los tangibles.

La EF está presente en *mercados* expansivos y con menor concentración de la oferta; tiende a concentrar menos las ventas a clientes y las compras a proveedores; sin embargo, no existe evidencia en cuanto a preferencia relativa de las EF por mercados locales (contradicción literatura). La EF presenta un mayor margen bruto de explotación (rentabilidad), por lo que parece que rentabilizan mejor sus recursos.

Por último, en cuanto a la *actividad exportadora*, los principales resultados que podemos comentar muestran que la dimensión y dotación de activos intangibles son los principales factores que explican la actividad exportadora; el modelo que explica la actividad exportadora de la EF es distinto al de la ENF (tanto en propensión como en intensidad); la relación tamaño-propensión exportadora es más intensa en la EF; la intensidad exportadora de la EF va unida a una mayor dotación de capital humano.

Por lo tanto, podemos decir que *nuestro estudio permitió* contribuir al conocimiento de la EF bajo el marco conceptual de la economía y la dirección estratégica, además de poner de manifiesto la necesidad de llevar a cabo las comparaciones entre ambos colectivos de empresas controlando por sector de actividad y tamaño.