



# Recursos y estrategias de las empresas familiares manufactureras en España

Silvia Abella Garcés



# Recursos y estrategias de las empresas familiares manufactureras en España

Silvia Abella Garcés

**CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ARAGÓN**  
COLECCIÓN TESIS DOCTORALES

**Accésit a los Premios Tesis Doctoral del  
Consejo Económico y Social de Aragón 2006**

**Autora de la tesis doctoral:**

Silvia Abella Garcés

**Director de la tesis:**

Vicente Salas Fumás

**Calificación obtenida**

Sobresaliente cum laude

La responsabilidad de las opiniones expresadas en las publicaciones editadas por el CES de Aragón incumbe exclusivamente a sus autores y su publicación no significa que el Consejo se identifique con las mismas.

La reproducción de esta publicación está permitida citando su procedencia.

Primera edición: Septiembre de 2007

© Consejo Económico y Social de Aragón, 2007

Derechos reservados conforme a la Ley

Edita:

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ARAGÓN

Avda. César Augusto, 30. Ed. Verdi, 1º H. 50004 Zaragoza (España)

Teléfono: 976 21 05 50 - Fax: 976 21 58 44

E-mail: [cesa@aragon.es](mailto:cesa@aragon.es)

Información internet: <http://www.aragon.es/>

ISBN: 978-84-690-8284-3

D.L.: Z-3622-2007

Impresión:

INO Reproducciones, S.A.

## Premios a tesis doctorales CESA 2006

El CES de Aragón con el fin de promover y divulgar la investigación en las materias relacionadas con sus funciones convoca anualmente premios a dos Tesis Doctorales, en cuya convocatoria del año 2006, efectuada por Resolución de 21 de agosto de 2006, de la Presidencia del Consejo Económico y Social de Aragón (B.O.A. nº 101, de 1 de septiembre de 2006), pudieron participar las tesis doctorales presentadas para la colación del grado de doctor, leídas y calificadas de sobresaliente “cum laude”, por unanimidad, entre el 1 de octubre de 2005 y el 30 de septiembre de 2006.

Por Resolución de 28 de noviembre de 2006, de la Presidencia del Consejo Económico y Social de Aragón, se otorgaron dos premios a dos tesis doctorales (B.O.A. nº 146, de 22 de diciembre de 2006).

El premio como tesis doctoral ganadora, dotado con 4.000 euros, se otorgó a la tesis doctoral “La descentralización fiscal y el crecimiento económico: el caso español”, realizada por D. Ramiro Gil Serrate.

El accésit, con una dotación de 3.000 euros, se otorgó a la tesis doctoral “Recursos y estrategias de empresas familiares manufactureras en España”, realizada por D.ª Silvia Abella Garcés.

El Jurado ha estado compuesto por los siguientes miembros:

**Presidente:** D. Emilio Manrique Persiva

**Secretario:** D. Miguel Ángel Gil Condón

**Vocales:** D. José Félix Sáenz Lorenzo (en representación del Gobierno de Aragón)

D. Carmelo Asensio Bueno (en representación de las organizaciones sindicales)

D. Carmelo Pérez Serrano (en representación de las organizaciones empresariales)

D. Eloy Fernández Clemente (en calidad de experto)

D. José Ángel Bergua Amores (en calidad de experto)

**Secretaría Técnica:** D.ª Belén López Aldea



## Consejo Económico y Social de Aragón

### COMPOSICIÓN DEL PLENO (a 30/06/2007)

#### PRESIDENCIA

#### VICEPRESIDENTES

- D. Jorge Arasanz Mallo (En representación de las Organizaciones Sindicales)
- D. Fernando Español Buil (En representación de las Organizaciones Empresariales)

#### SECRETARIO GENERAL

- D. Miguel Ángel Gil Condón (En representación del Gobierno de Aragón)

#### VOCALES

##### En representación del Gobierno de Aragón

##### Titulares

- D. Miguel Ángel Gil Condón
- D. José Luis Gracia Abadía
- D. Emilio Manrique Persiva
- D. Antonio Mostalac Carrillo
- D. Mariano Ramón Gil
- D. José Félix Sáenz Lorenzo
- D. Marcos Sanso Frago
- D.<sup>a</sup> Teresa Santero Quintillá

##### Suplentes

- D. José Aixalá Pasto
- D. José Luis Briz Velasco
- D. Javier Celma Celma
- D.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> José González Ordovás
- D.<sup>a</sup> Carmen Magallón Portolés
- D. José Montón Zuriaga
- D. Jorge Pardo Navarro
- D. Elisardo Sanchís Sancho
- D. Javier Villanueva Sánchez

##### En representación de las Organizaciones Sindicales

*Designados por la Unión General de Trabajadores (UGT):*

##### Titulares

- D. Daniel Alastuey Lizáldez
- D. Francisco Catalán Duerto
- D. Julián Lóriz Palacio
- D. Agustín Redondo Aínsa
- D. Luis Tejedor Cadenas

##### Suplentes

- D. Javier Asensio Galdeano
- D.<sup>a</sup> Carmen García Nasarre
- D. Luis Laguna Miranda
- D. Carmina Melendo Vera
- D. Ricardo Rodrigo Martínez

*Designados por la Unión Sindical de Comisiones Obreras (CC.OO.):*

- D. Jorge Arasanz Mallo
- D.<sup>a</sup> Marta Arjol Martínez
- D. Julián Buey Suñén
- D. Eduardo Navarro Villarreal

- D. Carmelo Asensio Bueno
- D.<sup>a</sup> Marga Lasmarías Bustín
- D. Manuel Pina Laceras
- D. Javier Sánchez Ansó

## En representación de las Organizaciones Empresariales

*Designados por la Confederación Regional de Empresarios de Aragón (CREA):*

### Titulares

D. Salvador Corede Bergua  
 D. José María García López  
 D. Víctor Hinojosa Luna  
 D. José Enrique Ocejo Rodríguez  
 D.<sup>a</sup> Rosa Santos Fernández

### Suplentes

D.<sup>a</sup> Beatriz Callén Escartín  
 D. José M<sup>a</sup> Cester Beatobe  
 D. Juan Carlos Dehesa Conde  
 D.<sup>a</sup> Rosa García Torres  
 D.<sup>a</sup> Belén Ortíz López

*Designados por la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa (CEPYME ARAGÓN):*

### Titulares

D. Enrique Bayona Rico  
 D. José Luis Estallo Lacasta  
 D. Fernando Español Buil  
 D. Carmelo Pérez Serrano

### Suplentes

D.<sup>a</sup> Pilar Gómez López  
 D. Antonio Hinojal Zubiaurre  
 D.<sup>a</sup> Pilar Elícegui Motis  
 D. Carlos Salcedo Merino

## COMISIÓN PERMANENTE

### PRESIDENCIA

### VICEPRESIDENTES

D. Jorge Arasanz Mallo  
 D. Fernando Español Buil

### SECRETARIO GENERAL

D. Miguel Ángel Gil Condón

### VOCALES

D.<sup>a</sup> Marta Arjol Martínez  
 D. Antonio Mostalac Carrillo  
 D. Carmelo Pérez Serrano  
 D. Agustín Redondo Aínsa  
 D. Marcos Sanso Frago  
 D.<sup>a</sup> Rosa Santos Fernández

## COMISIONES DE TRABAJO

### COMISIÓN DE TRABAJO SOCIAL Y DE RELACIONES LABORALES

**PRESIDENTE:** D. José Félix Sáenz Lorenzo  
**SECRETARIO:** D. Agustín Redondo Aínsa  
**VOCALES:** D.<sup>a</sup> Marta Arjol Martínez  
D. José M<sup>a</sup> García López  
D.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> José González Ordovás  
D. Antonio Hinojal Zubiaurre

### COMISIÓN DE TRABAJO DE ECONOMÍA

**PRESIDENTE:** D. Marcos Sanso Frago  
**SECRETARIA:** D.<sup>a</sup> Pilar Elícegui Motis  
**VOCALES:** D. Carmelo Asensio Bueno  
D. José M<sup>a</sup> García López  
D.<sup>a</sup> Teresa Santero Quintillá  
D. Ricardo Rodrigo Martínez

### COMISIÓN DE TRABAJO SOBRE COMPLEMENTARIEDAD TERRITORIAL EN EL SECTOR DEL TURISMO

**PRESIDENTE:** D. Antonio Mostalac Carrillo  
**SECRETARIO:** D. José M.<sup>a</sup> García López  
**VOCALES:** D. José Aixalá Pasto  
D. Carmelo Asensio Bueno  
D. Carmelo Pérez Serrano  
D. Agustín Redondo Aínsa

**SECRETARIA TÉCNICA:** D.<sup>a</sup> Belén López Aldea

## ÚLTIMAS PUBLICACIONES DEL CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ARAGÓN

### Informes anuales

- Informe sobre la situación económica y social de Aragón 2006.

### Memorias de actividades

- Memoria de Actividades 2006.

### Colección Estudios

- Derecho de la competencia y mercados regionales y locales.
- El impacto del Tercer Sector aragonés en las áreas de educación, salud y bienestar social.

### Colección Tesis Doctorales

- Modelos de simulación de flujos de agua para la toma de decisiones en la modernización y gestión de comunidades de regantes.
- Determinantes del comportamiento estratégico medioambiental de las empresas industriales de Aragón.

### Colección Proyectos de Investigación

- Nuevos riesgos para el agua potable: Microcistina. Mejora de calidad del agua de consumo por eliminación de toxinas.

### Dictámenes emitidos

- Dictamen 01/2007 sobre el avance de los Programas Operativos del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y del Fondo Social Europeo (FSE) de la Comunidad Autónoma de Aragón, 2001-2013.
- Dictamen 02/2007 sobre el Proyecto de Decreto del Gobierno de Aragón, por el que se regula la libre elección de médico especialista y de Centro de Atención Especializada en el Sistema Sanitario Público de Aragón.
- Dictamen 03/2007 sobre el Proyecto de Decreto del Gobierno de Aragón, por el que se establece el ejercicio del derecho a la segunda opinión médica en el Sistema Sanitario Público de Aragón.
- Dictamen 04/2007 sobre el Proyecto de Decreto del Gobierno de Aragón, por el que se establece la garantía del plazo de asistencia especializada y procedimientos diagnósticos en el Sistema Sanitario Público de Aragón.
- Dictamen 05/2007 sobre el Anteproyecto de Ley de Servicios Sociales de Aragón.
- Dictamen 06/2007 sobre el Proyecto de Decreto por el que se regulan las oficinas de turismo y la red de oficinas de turismo de Aragón.

## Agradecimientos

En estas pocas líneas quiero manifestar mi más sincero agradecimiento a las personas que durante estos últimos años han tenido influencia en mi vida profesional por diversos motivos.

En primer lugar a mi director, Vicente Salas, por la paciencia que ha tenido conmigo y por su interés y ayuda en la realización de esta Tesis, sin él este trabajo no hubiese sido posible.

A mis queridísimos padres, por todo el esfuerzo que durante todos estos años han puesto en mi educación y formación, en todos los aspectos de mi vida. Por su cariño, consejo y apoyo tanto en los momentos buenos como en los difíciles.

A Raúl, por su amor, paciencia, apoyo, aguante y comprensión durante estos años de realización de la Tesis Doctoral.

A mi hermana Alicia, por ser como es y servirme de ejemplo en muchos momentos de mi vida, por su ansia de superación, dulzura y cariñosidad.

A mi tía Pili, ¡ojalá estuvieses aquí para compartir conmigo este momento tan feliz!

A mis compañeros y amigos:

A Rosa y José Julián, por la ayuda y las explicaciones que me habéis brindado todos estos años;

A Vitelio, Carmen, Carlos y Cristina por darme ánimos y aguantar mis ansiedades, enfados, alegrías, risas,... "Equipo", gracias por los buenos momentos que he pasado estos dos últimos años con vosotros;

Al DEDE Huesca: Mariajo por introducirme en este mundo universitario en el que los buenos momentos, afortunadamente, superan los malos; Javier por los momentos de esfuerzo de inicio comunes; y Joaquín por su franqueza;

En definitiva, a todos, gracias por vuestra amistad.



# Índices



<b>Introducción</b> .....	17
1. Aspectos generales de la investigación .....	19
2. Diferencias en recursos y capacidades .....	22
3. Diferencias en recursos intangibles y estrategias .....	23
4. Actividad exportadora .....	24
<b>1. Economía y gestión de la empresa familiar</b> .....	25
1. Valoraciones previas sobre la empresa familiar: importancia y definición.....	30
2. Características diferenciales de la empresa familiar (respecto a la no familiar).....	34
3. Marco Teórico .....	40
3.1. El modelo de los tres círculos .....	40
3.2. La empresa familiar y la Teoría de Agencia.....	42
3.3. La Teoría de los Recursos y Capacidades .....	45
4. Conclusiones .....	52
<b>2. Los recursos de la empresa familiar</b> .....	53
1. Datos y metodología .....	55
1.1. Datos .....	55
1.2. Variables objeto de comparación.....	58
1.3. Implicaciones metodológicas.....	61
2. Recursos financieros de la empresa familiar y no familiar.....	63
2.1. Utilización de deuda bancaria.....	63
2.2. Volumen y composición del endeudamiento .....	65
3. Comparación entre los recursos físicos y técnicos de las empresas familiares y no familiares .....	67
3.1. Recursos físicos .....	67
3.2. Recursos técnicos.....	68
4. Recursos humanos de empresas familiares y no familiares .....	71
4.1. Composición de la plantilla .....	71
4.2. Productividad y coste del trabajo.....	72
4.3. Compromiso de los trabajadores.....	74
5. Conclusiones y discusión de los resultados .....	76
5.1. Recursos financieros .....	76
5.2. Recursos físicos .....	78
5.3. Recursos humanos .....	78

<b>3. Recursos intangibles de la empresa familiar</b> .....	81
1. Capital tecnológico e innovación .....	84
1.1. Esfuerzo innovador .....	84
1.2. Resultados de las actividades de I+D .....	87
1.3. Colaboración en actividades de I+D .....	90
2. Marketing y distribución .....	91
2.1. Actividades de Marketing .....	91
2.2. Canales de distribución .....	94
3. Mercados y concentración de ingresos .....	94
3.1. Estructura de los mercados .....	95
3.2. Alcance geográfico .....	99
4. Conclusiones y discusión de resultados .....	100
4.1. Recursos de I+D e innovación .....	100
4.2. Capital comercial .....	101
4.3. Mercados .....	102
<b>4. La exportación en la empresa familiar</b> .....	105
1. Estado de la investigación .....	109
1.1. Propensión exportadora de la empresa .....	112
1.2. Función de exportación e intensidad exportadora .....	118
1.3. Internacionalización de la empresa familiar .....	121
2. Base de datos y variables utilizadas .....	125
2.1. Hipótesis empíricas .....	128
3. Metodología de análisis y estimación .....	131
3.1. Modelos probit y logit .....	131
3.2. Estimación según el procedimiento de Heckman .....	132
4. Resultados del análisis empírico .....	133
4.1. Estimación en dos etapas de la propensión a exportar y de la intensidad exportadora .....	133
4.2. Resultados e hipótesis .....	139
5. Conclusiones .....	142
<b>5. Conclusiones</b> .....	145
<b>6. Bibliografía</b> .....	151

## Índice de cuadros

1.1.	Principales datos sobre la empresa familiar .....	31
1.2.	Diferentes datos macroeconómicos de acuerdo con la definición que se adopte de EF, para los EEUU. ....	32
1.3.	Definiciones de empresa familiar .....	33
1.4.	Comparación de los sistemas que se solapan.....	34
1.5.	Ventajas e inconvenientes de la empresa familiar frente a la no familiar .....	39
1.6.	El modelo de los tres círculos.....	41
1.7.	El modelo de agencia y la empresa familiar .....	45
1.8.	Potencialidades de las empresas familiares identificadas en la literatura, en relación a los diferentes grupos de recursos.....	49
2.1.	Distribución de las empresas por clases de tamaño, determinadas a partir del número de trabajadores.....	57
2.2.	Distribución de las empresas por edad .....	58
2.3.	Distribución sectorial de las empresas.....	59
2.4.	Variables de control utilizadas en las comparaciones por forma de propiedad.....	61
2.5.	¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y el coste de la deuda bancaria a corto plazo (en el caso de que la utilice la empresa)? .....	64
2.6.	¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y el coste de la deuda bancaria a largo plazo (en el caso de que la utilice la empresa)?.....	64
2.7.	¿Existen diferencias en el volumen y composición del endeudamiento (%) entre las empresas familiares y no familiares? Deuda a corto plazo y Total de la deuda sobre pasivo total.....	66
2.8.	¿Existen diferencias en el volumen y composición del endeudamiento (%) entre las empresas familiares y no familiares? Deuda a largo plazo .....	67
2.9.	¿Existen diferencias en la intensidad de capital de las empresas familiares y no familiares? .....	68
2.10.	¿Existen diferencias en el reparto de la producción según modalidades de fabricación en base a quién posee la propiedad de la empresa?.....	69
2.11.	¿Existen diferencias en la utilización de tecnologías avanzadas entre las empresas familiares y no familiares?.....	70
2.12.	¿Existen diferencias en la composición y tamaño de la plantilla (%) entre las empresas familiares y no familiares? Trabajadores titulados (controlando por tamaño, sector e intensidad de capital) .....	72
2.13.	¿Existen diferencias en la composición y tamaño de la plantilla (%) entre las empresas familiares y no familiares? Trabajadores eventuales. (controlando por tamaño, sector e intensidad de capital) .....	73
2.14.	¿Existen diferencias en la productividad y coste del trabajo de las empresas familiares y no familiares? (controlando por tamaño, sector e intensidad de capital)	75
2.15.	¿Existen diferencias en el compromiso de los trabajadores para con la empresa entre los trabajadores de las empresas familiares y no familiares? (controlando por tamaño, sector e intensidad de capital) .....	76

3.1.	¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y el gasto en actividades de I+D (en el caso de que la empresa lleve a cabo este tipo de actividades)? .....	85
3.2.	¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y el porcentaje de gastos internos en actividades de I+D sobre gastos totales en I+D (en el caso de que la empresa lleve a cabo este tipo de actividades)? .....	86
3.3.	Resultados de las actividades de I+D: ¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y los resultados de la actividad innovadora, en términos de patentes obtenidas? .....	87
3.4.	Resultados de las actividades de I+D: ¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y los resultados de la actividad innovadora, en términos de patentes obtenidas? .....	88
3.5.	Resultados de las actividades de I+D: ¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y la incorporación de innovaciones de proceso y producto? (% empresas que responden afirmativamente) .....	89
3.6.	¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y la colaboración en actividades de I+D con otras empresas y/u organismos? (% empresas que responden afirmativamente en 1998) .....	90
3.7.	¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y el gasto en publicidad, propaganda y relaciones públicas (en el caso de que la empresa realice este tipo de acciones)? .....	92
3.8.	¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y la realización de publicidad de marca? .....	93
3.9.	¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y los canales de distribución utilizados? .....	95
3.10.	¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y la estructura de los mercados donde actúa en relación a su dinamismo? .....	96
3.11.	¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y la estructura de los mercados donde actúa en relación a la concentración de la oferta, clientes y proveedores? .....	97
3.12.	¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y su cuota de mercado y margen bruto de explotación? .....	98
3.13.	¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y el alcance geográfico de sus actividades? .....	99
4.1.	Empresas exportadoras .....	112
4.2.	Tipo de empresa por tamaño .....	112
4.3.	Factores que dificultan y facilitan la internacionalización de la empresa familiar ....	123
4.4.	Variables objeto de estudio .....	127
4.5.	Descripción de las principales variables objeto de estudio.....	128
4.6.	Determinantes de la actividad exportadora: propiedad familiar y variables de control.....	135
4.7.	Determinantes de la actividad exportadora: propiedad familiar, activos tangibles e intangibles y variables de control .....	136
4.8.	Determinantes de la actividad exportadora: propiedad familiar, activos tangibles e intangibles, tamaño y variables de control .....	137
4.9.	Determinantes de la actividad exportadora: modelo completo que permite diferenciar entre empresas familiares y no familiares .....	138

# Introducción



## 1. Aspectos generales de la investigación

El interés académico por la empresa familiar (EF) está adquiriendo cada vez mayor importancia, acorde con la presencia social de esta forma de empresa. Los datos económicos son muestra de la repercusión que este tipo de sociedades tiene en la Economía de un país. Diferentes estudios muestran que la empresa familiar aporta en España el 65% del PIB (Casado, 1997; Sacristán, 2002), supone el 65% del empleo generado por el sector privado (Sacristán, 2002) y constituyen el 90% del total de las empresas (Casado, 1997). Las cifras no difieren significativamente de lo que se observa en otros países.

Es frecuente identificar a las empresas familiares con empresas de pequeño tamaño, pero la realidad muestra que esto no es así. Algunas de las mayores empresas del mundo son empresas familiares. En concreto, un tercio de las 500 compañías de Fortune son familiares. De hecho, empresas europeas y americanas tan conocidas a nivel mundial como Mars, Michelin y C&A son familiares, así como empresas españolas tan importantes como Lladró, S.A.; Repostería Martínez; Vajilla Enériz, S.A.; Telepizza; Sol Meliá; Adolfo Domínguez; Catalana Occidente o Dogi.

Sin embargo, no existe en la literatura teórica sobre empresa familiar un marco desarrollado exclusivamente para ella. Los primeros trabajos sobre el tema se basaban fundamentalmente en aspectos sociológicos (como podría ser el modelo de los tres círculos, que se presenta en el capítulo 1), pero últimamente, conforme su estudio se ha ido generalizando, se pueden encontrar trabajos que analizan este tipo de sociedades desde un punto de vista económico y empresarial. Así por ejemplo, y como se presenta en el capítulo 1, la Economía estudia la empresa familiar desde el punto de vista de la Teoría de Agencia y de la Teoría de los Recursos y Capacidades.

De forma resumida, el Modelo de los Tres Círculos se basa en las relaciones personales que existen entre quienes forman parte de una misma familia, por su condición de trabajadores de la empresa, de miembros de la familia y de propietarios de la empresa. La Teoría de Agencia permite estudiar si el hecho de que en la empresa familiar, la propiedad y el control se encuentren en manos de las mismas personas, a quienes a su vez se les suponen con unos intereses comunes, determina diferencias significativas con empresas no familiares en cuanto a su organización y resultados. La Teoría de los Recursos y Capacidades por su parte, desde la tradición de la Dirección Estratégica, pone el énfasis en la influencia de la propiedad, familiar o no familiar, en los recursos y ventajas competitivas que emanan de las estrategias seguidas por las empresas. El estudio del perfil de recursos, capacidades y estrategias competitivas de las empresas familiares y no familiares en la manufactura española constituye el núcleo principal de la presente tesis (capítulos 2, 3 y 4).

Abordar el estudio empírico de la empresa familiar desde un determinado marco conceptual teórico plantea algunas dificultades previas que es preciso resolver. Para empezar, nos encontramos con el problema de la definición. No existe en la literatura una definición única de qué es una empresa familiar y por tanto cuándo podemos decir que una empresa cumple los requisitos necesarios para ser incluida en el grupo de las familiares. Esto tiene consecuencias a la hora de comparar los resultados de los diferentes estudios realizados sobre el tema, revisión de la literatura previa, ya que no todos utilizan la misma definición y por tanto los resultados de los trabajos son difíciles de comparar. Conscientes de esta situación, el capítulo 1 de la tesis aborda la problemática general de la definición de empresa familiar y sienta las bases de lo que después constituye la parte empírica de la investigación.

Si no estamos restringidos por exigencias de la evidencia empírica disponible y en un plano solo conceptual, la definición de empresa familiar que nos parece más correcta es la propuesta por Gallo (1997): *“la empresa familiar es la existencia actual, y el deseo de que continúe en el futuro, de un importante nexo de unión entre una empresa y una familia. El nexo consiste en qué parte de la cultura de ambas, formada por creencias y valores, es, permanente y voluntariamente, compartida”*. Puesto que las creencias y valores son muy difíciles de observar, el estudio de la empresa familiar desde fuentes secundarias como se realiza en esta tesis, obliga a definiciones más operativas y basadas en rasgos observables. En ese sentido Langsberg (1988) propone, por ejemplo, considerar familiar toda empresa para la que pueda demostrarse la coincidencia entre quienes ostentan la propiedad y quienes ostentan control de sus activos.

Una situación intermedia es aquella donde la empresa se define como familiar si, en situaciones de coincidencia entre propiedad y control, varias personas que mantienen relaciones de parentesco entre ellas ocupan puestos relevantes de dirección y administración como consecuencia de su condición inicial de propietarios. En estos contextos, la cohesión que previsiblemente surge como consecuencia de los lazos de parentesco y sobre todo el deseo de continuidad en el mantenimiento del control en sucesivas generaciones, plantea un entorno de preferencias y restricciones que deben tener su influencia en las decisiones y resultados de la empresa familiar.

Así, por ejemplo, esperamos que los costes de agencia en la empresa familiar sean menores que en la no familiar, debido a la no separación entre propiedad y control, dado que la posibilidad de conflicto de objetivos (al menos en las primeras generaciones de la empresa) es menos previsible que se manifieste.

Por otro lado, la concentración de la propiedad, y el deseo de que la misma permanezca en manos de la familia, va a condicionar las posibilidades de crecimiento de la empresa familiar, dadas sus limitaciones a la hora de conseguir financiación y diversificar los riesgos que le permitan llevar a cabo este crecimiento. Por su parte, la limitación de crecimiento condicionará los sectores productivos en que pueden operar este tipo de empresas.

Por último, los estudios realizados sobre empresa familiar ponen también de manifiesto que el tipo de control determina el perfil de los recursos, la tecnología productiva y los mercados de las empresas. En principio, parece que la empresa familiar es más intensiva en mano de obra y usa tecnologías menos innovadoras (aunque el gasto en I+D es similar en empresa familiar y empresa no familiar), producen y venden bienes altamente estandarizados y sus mercados tienen un ámbito geográfico reducido.

Con estas premisas se formulan las principales preguntas de investigación de la presente tesis: ¿Existen diferencias en el perfil de recursos, de tecnologías productivas, de productos y mercados entre las empresas identificadas como 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? Centrándonos en una estrategia concreta, la internacionalización a través de actividades exportadoras, ¿existen diferencias en la actividad exportadora y sus determinantes entre la empresa manufacturera española familiar y no familiar?

Para responder, se ha dividido el estudio en cuatro grandes bloques, que coinciden con la estructura (capítulos) de la tesis y que pasamos a comentar brevemente.

En primer lugar, en el capítulo 1 se presenta una revisión de la literatura sobre empresa familiar tanto a nivel general (qué se dice en cuanto a características de estas empresas) como a nivel

del análisis sobre qué teorías están tratando de desarrollar un marco teórico para el estudio de este tipo de empresas. Para ello, el capítulo se estructura en cinco epígrafes: el primero es una introducción al problema objeto de estudio; el segundo trata de recoger las diferentes definiciones de empresa familiar, y propone el concepto a utilizar en este trabajo; el tercero es una revisión de la literatura y resumen de las principales características que hacen diferente a la empresa familiar respecto a otro tipo de empresas; el cuarto epígrafe presenta los modelos teóricos que se ha observado en la literatura que estudian la empresa familiar, que hemos comentado unas líneas más arriba (modelo de los tres círculos, teoría de agencia y teoría de recursos y capacidades) y que nos servirá para explicar los resultados obtenidos en los capítulos siguientes, y, por último, se presenta un epígrafe de conclusiones. La bibliografía aparece al final de la tesis.

La aplicación de las teorías revisadas en el capítulo primero y las respuestas a las preguntas objetivo de esta tesis, tiene lugar en los capítulos 2 a 4. Así, en el capítulo segundo analizamos los recursos de las empresas familiares en comparación con los de las no familiares. En el capítulo tercero se analizan las políticas de I+D, marketing y distribución y mercados y alianzas de las empresas familiares y de las no familiares. Y, por último, en el capítulo 4 nos centramos en uno de los aspectos de la estrategia de la empresa que está adquiriendo cada vez más importancia, dada la actual globalización de los mercados: la exportación (nos limitamos a lo que es para algunos autores la primera etapa del proceso de internacionalización, ya que no disponemos de datos que nos permitan ir más allá en dicho proceso).

Estos tres capítulos son de carácter empírico, por lo que a continuación vamos a comentar algunos aspectos que consideramos de interés señalar sobre la base de datos y la metodología utilizada.

Para llevar a cabo los análisis empíricos, hemos creado una base de datos con una muestra de empresas familiares y no familiares obtenida a partir de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE). Dicha encuesta es elaborada por la Fundación Empresa Pública, perteneciente al actual Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, y es una encuesta anual cuyo objetivo es analizar las variables que miden el comportamiento estratégico de las 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.

De acuerdo con Casado (1997: 91), la ESEE *“tiene la ventaja de permitir utilizar datos proporcionados por empresas individuales, lo cual hace posible realizar un estudio de un conjunto específico de éstas”*. No obstante, presenta dos posibles inconvenientes: 1) sólo considera las empresas a partir de 10 trabajadores (por lo que, dadas las características de las empresas españolas, quedan fuera de dicho estudio un número importante de empresas) y 2) sólo analiza el sector manufacturero (por lo que no podemos analizar las empresas de otros sectores).

A partir de la muestra, se diferencian dos submuestras, una formada por el colectivo de empresas familiares y otra por el de empresas no familiares. El criterio de clasificación en uno u otro grupo se realiza a través de una de las preguntas que aparecen en la ESEE y que permite determinar si existen miembros de la familia en puestos de control. A partir de ella construimos una variable dicotómica, que tendrá el valor 1 en caso de respuesta afirmativa y 0 en caso contrario (siendo, por lo tanto, 1 empresa familiar y 0 empresa no familiar). Por otro lado, se eliminan de la muestra las empresas individuales, ya que en éstas siempre coincide propiedad y control, por lo que distorsionarían la muestra de empresas familiares.

Dado que, como veremos en el capítulo 2, la propiedad de la empresa tiende a estar condicionada por el tamaño y el sector de actividad y estas variables influyen a su vez en las decisiones de las empresas que afectan a variables de recursos y estrategias para las que nos interesa evaluar el efecto de la propiedad, las comparaciones entre empresas familiares y no familiares, a través de una variable dicotómica que toma el valor 1 si la observación pertenece a una empresa familiar y 0 de otro modo, se hará controlando por sector y tamaño. Juntamente con ellas, la variable, también dicotómica, de tiempo controlará por perturbaciones externas comunes a todas las empresas en el año considerado.

## 2. Diferencias en recursos y capacidades

Partiendo de los postulados generales de la Teoría de Recursos y Capacidades, el capítulo 2 de la tesis investiga la existencia o no de diferencias en los recursos de naturaleza financiera, física y humana que acumula la empresa familiar y la no familiar en la manufactura española. La investigación se realiza distinguiendo entre diferencias detectadas en el uso o no de determinados recursos, por ejemplo, la deuda bancaria a largo plazo, por parte de empresas familiares y no familiares, y seguidamente explicando diferencias en la cantidad absoluta o relativa del recurso en cuestión, controlando por los factores que influyen en la primera decisión. Es decir, los contrastes de comparación entre empresas familiares y no familiares se realiza por el método propuesto por Heckman (1979).

En relación con los recursos financieros, la evidencia empírica nos muestra que la empresa familiar tiende a estar más endeudada que la empresa no familiar, si bien la composición de la deuda según plazos de vencimiento, corto o largo, no muestra diferencias entre un tipo de empresas y otras. La empresa familiar también depende más del crédito bancario que la no familiar, sobre todo el de largo plazo. El coste de la financiación ajena, crédito bancario a largo plazo, también es mayor entre las empresas familiares que entre las no familiares. Aunque las diferencias mencionadas son estadísticamente significativas, su relevancia económica es menor pues las diferencias apreciadas son relativamente menores.

Para explicarlas hay que recurrir probablemente a la mayor restricción de acceso a fondos propios por parte de la empresa familiar debido a que estos fondos propios concentran los derechos políticos y determinan la exposición al riesgo de quienes los aportan. La empresa familiar desea mantener el control de la empresa en el círculo de la familia y si la riqueza de ésta es limitada, la empresa tenderá a agotar todas las posibilidades de financiación a través de deuda para evitar una excesiva concentración del patrimonio familiar en la empresa suscribiendo acciones.

En cuanto a los recursos físicos, la investigación se pregunta acerca del carácter más o menos capital intensivo de la tecnología productiva de la empresa familiar en comparación con la no familiar. A priori se espera que la empresa familiar intensifique relativamente el uso de los recursos humanos, en comparación con los físicos, pues los primeros requieren un menor volumen de inversión que los segundos y de nuevo se alivia la restricción financiera que afecta en mayor medida a la empresa familiar. Los resultados confirman esta premisa. En segundo lugar se investiga si determinadas tecnologías avanzadas de fabricación, CAD, CAM, uso de robots, están siendo utilizadas de forma desigual o no por las empresas familiares y las no familiares. A priori, la propiedad debe influir en el volumen de las inversiones por trabajador pero no tanto en la composición de las inversiones, es decir, en la innovación tecnológica que llevan incorporada. En general, los resultados muestran que la empresa familiar y la no familiar hacen un uso relativamente parecido de las tecnologías avanzadas de fabricación.

La comparación de los recursos humanos entre empresas familiares y no familiares se centra en la cualificación de los trabajadores, en su salario medio, tipo de contrato, fijo o temporal, y en la mayor o menor implicación con la empresa en términos de absentismo y horas trabajadas. Los resultados empíricos ponen de manifiesto una menor cualificación media, un menor salario, una mayor proporción de trabajadores temporales y un mayor número de horas trabajadas en las empresas familiares que en las no familiares. Es decir, en conjunto, la empresa familiar cuenta con unos recursos humanos de menor calidad que la no familiar, a los que paga un salario también inferior pero que somete a un mayor control y grado de exigencia. Las características de los trabajadores de la empresa familiar podrían explicarse a partir de la constatación de su menor uso de tecnologías capital intensivas y que en general implican una mano de obra más estable y cualificada.

Un corolario al análisis de los recursos físicos y humanos es la comparación de los niveles de productividad entre empresas familiares y no familiares. Cuando esta comparación se realiza sin controlar por diferencias en la intensidad de capital, es decir, comparando únicamente el valor añadido por trabajador de cada tipo de empresa, la conclusión que se observa es que la empresa familiar es menos productiva que la no familiar. Sin embargo, cuando se controla por diferencias en la intensidad de capital y nos acercamos a la productividad total de los factores, las diferencias desaparecen. Como el trabajador de la empresa familiar trabaja en promedio más horas que el de la no familiar esto significa que la productividad por hora será menor en la familiar que en la no familiar, circunstancia que explicaría también el menor coste laboral de aquellas.

### **3. Diferencias en recursos intangibles y estrategias**

De este tema se ocupa el capítulo tercero, principalmente a través de comparar las prácticas de innovación, los esfuerzos de marketing, el alcance de los mercados, de las empresas familiares y no familiares.

Dentro de la innovación, la tesis compara la realización o no de actividades de I+D, el esfuerzo que se dedica a ellas, los resultados que se obtienen en términos de patentes registradas, realización o no de innovaciones de producto o proceso y participación en alianzas y acuerdos de colaboración. La conclusión general de las comparaciones realizadas es que, con los controles pertinentes de tamaño y sector, la empresa familiar es más activa en la innovación que la empresa no familiar y obtiene de la misma un resultado también superior (en patentes e innovaciones de producto y proceso). Sin embargo, contrario a lo que podría esperarse como consecuencia de su restricción limitativa para las nuevas inversiones y el crecimiento, la empresa familiar no aprovecha más que la no familiar la oportunidad de acceder a estos recursos a través de participar en alianzas y acuerdos de cooperación con otras empresas, principalmente clientes y proveedores.

El capital comercial de las empresas y la comparación según su propiedad se concreta en el estudio de los canales de distribución utilizados, en la realización o no de inversiones publicitarias, en la intensidad del esfuerzo en las mismas, y en la utilización o no de marcas propias para comercializar los productos.

De los resultados obtenidos se desprende que la probabilidad de realizar la venta a través de mayoristas y minoristas es igual entre las empresas familiares y no familiares; sin embargo, la probabilidad de que una empresa familiar realice ventas directas al mercado es menor que en la no familiar, lo cual podría estar de acuerdo con los límites a la inversión que requeriría dis-

poner de una red de venta final propia. Ser familiar o no no afecta a la probabilidad de que la empresa haga publicidad para sus productos ni tampoco influye en el esfuerzo publicitario de aquellas empresas que deciden utilizar esta variable de marketing, o que se tenga marca propia para comercializar los productos. En conjunto debe afirmarse que la propiedad familiar o no de la empresa solo tiene consecuencias en la actividad comercial en lo que se refiere a la utilización más o menos extendida de la venta directa.

Por último, el tercero de los aspectos estudiados en este tercer capítulo son los mercados en que está presente la empresa, su alcance geográfico, dinamismo y concentración. La evidencia empírica muestra que la forma de propiedad familiar o no de la empresa no influye en el alcance geográfico de los mercados en que la empresa vende sus productos. Sin embargo, la empresa familiar tiende a estar más presente que la no familiar en mercados expansivos, menos concentrados y con menos poder negociador de clientes y proveedores. Por otra parte, la empresa familiar tiene una menor cuota de mercado en su mercado principal que la no familiar y, a la vez, una menor concentración de sus ventas totales en el mercado más importante. Todo esto apunta a que la empresa familiar diversifica sus mercados y sus ventas posiblemente como un medio para desconcentrar riesgos y para aprovechar nichos de mercado con la ventaja que le proporciona su mayor flexibilidad y capacidad de adaptación.

El capítulo termina con un análisis de los resultados en términos de márgenes de beneficios de empresas familiares y no familiares, concluyéndose que, con los controles usuales de sector y tamaño, la empresa familiar obtiene un mayor margen bruto que la no familiar. Este superior performance económico parece reflejar la elección, por las empresas familiares, de estrategias de diferenciación de producto que permiten mayores precios de venta para unos costes dados, resultado de la innovación que practica con aparentes mejores resultados que la no familiar.

#### **4. Actividad exportadora**

El cuarto y último capítulo de esta tesis analiza las decisiones de internacionalización de las empresas manufactureras españolas, con especial atención a la decisión de exportar o no y la intensidad de las exportaciones. Interesa saber qué características observables de las empresas explican la decisión de exportar o no y, para aquellas empresas que deciden hacerlo, las variables que explican la mayor o menor proporción de las exportaciones en la cifra de ventas.

El capítulo realiza una amplia revisión de la literatura existente sobre determinantes de la actividad exportadora de las empresas con el fin de detectar el mayor número de variables explicativas posible. En este sentido, la lista de potenciales determinantes de la actividad exportadora incluyen las prácticas de innovación, las prácticas de marketing, el tamaño y sector de la empresa, el tipo de producto, etc. La investigación trata de determinar si la propiedad familiar o no tiene un efecto sobre la exportación, controlando por el resto de posibles factores explicativos. En segundo lugar, se pregunta también si la propiedad tiene influencia o no sobre la forma en que las variables explicativas influyen en la decisión de exportar y en la intensidad exportadora. Por ejemplo, si el efecto de la variable tamaño de la empresa en la decisión de exportar es igual entre las empresas familiares que entre las no familiares. Con ello, el espectro de cuestiones a analizar se amplía considerablemente.

Los resultados confirman las diferencias en el modelo explicativo de las decisiones de exportación de las empresas según se trate de empresas familiares o no familiares, lo cual sugiere que la forma de propiedad altera los mecanismos a través de los cuales las variables explicativas inci-

den en el resultado final. Como resultado destacado señalemos el que muestra una menor propensión exportadora de las empresas familiares frente a las no familiares en tamaños relativamente pequeños, y una mayor propensión en tamaños más grandes. Es decir, la empresa familiar de menor dimensión comienza con menos probabilidad de exportar que la empresa no familiar (ENF) del mismo tamaño, pero incrementos en el tamaño tienen un efecto marginal en la probabilidad de exportar mayor en la empresa familiar que en la no familiar. Aparentemente la empresa familiar aprovecha mejor los activos acumulados con la dimensión que la no familiar, si bien inicialmente arranca con una dotación menor de esos recursos.



# 1. Economía y gestión de la empresa familiar



Este capítulo presenta evidencias sobre la importancia de la empresa familiar en la economía, la problemática de la definición de empresa familiar 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. Los referentes teóricos servirán a su vez para orientar la investigación empírica que se presenta en capítulos posteriores sobre recursos y estrategias de la empresa familiar en España, así como para interpretar los resultados obtenidos.

La literatura sobre empresa familiar atribuye a estas empresas, con notable coincidencia entre diferentes autores y países, alrededor de dos terceras partes del valor añadido de la economía. Sin embargo, no siempre se clarifica la definición de empresa familiar utilizada para llevar a cabo la estimación de esa importancia, sin la cual la cifra de los dos tercios pierde cualquier significado. Por ejemplo, muchas empresas pequeñas concentran la propiedad en personas que trabajan activamente en ellas. Cualquier empresa en la que su propietario es un trabajador activo puede considerarse familiar desde el punto de vista de coincidencia entre propiedad y control. Sin embargo, es cierto también que existen empresas cuyos titulares de las acciones mantienen lazos de parentesco, pero la gestión y el trabajo cotidiano de la empresa se encargan a profesionales ajenos a la familia. Según la definición que se adopte, el estudio de la empresa familiar nos llevará a un modelo de empresa u otro y, por supuesto, influirá en los cálculos sobre su importancia económica. La primera parte de este capítulo se dedica a clarificar el concepto e importancia de empresa familiar.

Comprender las ventajas y limitaciones de la empresa familiar comparada con la no familiar requiere de un marco conceptual que permita relacionar la forma de propiedad con las decisiones, conducta, y con las consecuencias de tales decisiones, resultados. La orientación empírica de los siguientes capítulos de la tesis justifica que en el presente capítulo se dedique una parte significativa a estos modelos teóricos, concretamente a tres, el modelo de los tres círculos, el modelo de agencia y el modelo de recursos y capacidades. La conveniencia de aportar diferentes marcos conceptuales para el estudio de la empresa familiar obedece en parte a la dispersión de la literatura existente.

Una de las posibles explicaciones de la falta de un contorno definido en la investigación sobre Empresa Familiar es la relativa juventud de la investigación teórica sobre este tipo de empresas. En esta línea, Cabrera y Falcón (2001:19) escriben: *“Aun cuando los primeros signos de interés por el tema de la empresa familiar se remontan a la década de los cincuenta, pudiéndose destacar el trabajo pionero de Christensen en 1953, la investigación en este área ha sido relativamente escasa hasta 1975, siendo Donelly (1964) y Levinson (1971) dos de los pocos teóricos que han investigado activamente sobre el fenómeno de la empresa familiar durante estos primeros años de desarrollo del campo (Handler, 1989). Este fenómeno como objeto de estudio parece estar recibiendo una importancia creciente desde mediados de los años ochenta (Gersick, 1994) (...)”*.

Otros autores sugieren que la dificultad para acotar el campo de estudio radica en la superposición de áreas de interés que se ponen de manifiesto dentro del epígrafe general de EF: Galve y Salas (2003: 71), basándose en el trabajo de Neubauer y Lank (1999), afirman que *“los estudios de la EF atribuyen el conocimiento empírico que hoy se tiene de estas empresas a investigaciones provenientes de áreas de conocimiento como: 1) el estudio de la figura del empresario y del espíritu emprendedor; 2) las investigaciones sobre creación de empresas y pymes en general; 3) la teoría sobre relaciones entre propiedad y control de la empresa, cuan-*

*do existe especialización en las personas que asumen estas funciones; 4) el estudio propiamente dicho de la EF".*

Mención especial merece también la valoración, a menudo controvertida, que ha merecido la EF entre los historiadores de la empresa. Desde quienes atribuyen a esta forma de empresa el carácter de freno para el desarrollo económico (Landes, 1951; Chandler, 1990; Lazoniuk, 1991), hasta quienes le reconocen un papel positivo (Church, 1993; Greif, 1994).

El capítulo se estructura de la siguiente manera: después de esta introducción, en el epígrafe uno se aportan evidencias más concretas sobre la importancia de la empresa familiar y se propone una definición operativa de empresa. El epígrafe dos resume los principales rasgos cualitativos con los que la literatura distingue a la empresa familiar de la no familiar. El apartado tercero revisa los modelos teóricos basados, principalmente, en la Teoría de Agencia y la Teoría de Recursos y Capacidades. Por último, se presentan las conclusiones más relevantes del capítulo.

## **1. Valoraciones previas sobre la empresa familiar: importancia y definición**

La mayor parte de las investigaciones sobre empresa familiar (EF) proporcionan cifras sobre la importancia económica de este tipo de empresas. El Cuadro 1.1 resume las cifras más significativas de una amplia lista de trabajos seleccionados y referidos a diferentes países; Gallo y García (1989), Jones y Rose (1993), Merino y Salas (1993), Gallo (1995), Gersick et al (1997), Gallo (1998), Campbell y Heriot (2002) o Galve y Salas (2003) entre otros.

Normalmente, la EF se identifica con empresas de pequeño tamaño, pero la realidad muestra que esto no siempre es cierto. Algunas de las mayores empresas de todos los países son empresas familiares, como puede desprenderse del Cuadro 1.1, donde se recoge la referencia a que un tercio de las 500 compañías más importantes de Fortune son EF. De hecho, empresas europeas y americanas tan conocidas a nivel mundial como Mars, Michelin y C&A son familiares (Galve y Salas, 2003), así como empresas españolas tan importantes como Lladró, S.A.; Repostería Martínez; Vajilla Enériz, S.A.; Telepizza; Sol Meliá; Adolfo Domínguez; Catalana Occidente o Dogi.

No obstante, y a pesar de su importancia y de lo interesante que resulta su estudio (dadas las características de este tipo de empresas: gobierno, comunicación, posibilidad de obtener recursos ajenos, supervivencia, sucesión,...), la literatura sobre este tipo de sociedades es escasa y muy reciente (los primeros estudios surgen en los años sesenta).

Como ya hemos indicado anteriormente, las dificultades de estudio de la empresa familiar provienen en primer lugar de la falta de consenso en la definición de este tipo de empresa (Wortman 1994; Litz, 1995; Habbershon, Williams y Daniel, 1998; Habbershon y Williams, 1999; Cabrera y García Falcón, 2001; Sacristán, 2002; Rienda y Pertusa, 2002; De la Fuente et al., 2003; Galve y Salas, 2003). Las consecuencias de la imprecisión a la hora de acotar qué se entiende por empresa familiar se ponen de manifiesto en los datos del Cuadro 1.2. Aplicar una definición restrictiva o una definición amplia supone atribuir a las empresas familiares un 12 ó un 49%, respectivamente, del PIB americano (Neubauer et al., 1999)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Neubauer y Lank (1999) hacen una recopilación de algunas de las definiciones de EF que aparecen en la literatura sobre el tema.

CUADRO 1.1

## Principales datos sobre la empresa familiar

% EMPRESAS En Estados Unidos	% PIB En Estados Unidos	% EMPLEO En Estados Unidos
<ul style="list-style-type: none"> <li>1/3 de las 500 compañías más importantes de Fortune son EF (Kets de Vries, 1993)</li> <li>80% empresas son EF (Kets de Vries, 1993)</li> <li>Más de 10 millones de empresas en USA</li> <li>Sobre el 42% de las más grandes empresas en USA controladas por una persona o por una familia (Davis, 1983)</li> <li>14.4 de los 15 millones de empresas en USA son controlados por familias (Beckhard y Dyer, 1983)</li> <li>1/3 lista de las 500 más grandes según Fortune (Galve y Salas, 2003).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las EF suponen el 40% PNB en USA (Beckhard y Dyer, 1983; Kets de Vries, 1993)</li> <li>Las EF suponen sobre el 50% del PNB en USA (Davis, 1983)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La EF da empleo a 44 millones de personas (Davis, 1983)</li> <li>La EF genera la mayor parte del empleo en USA (Beckhard y Dyer, 1983)</li> <li>La EF emplea al 85% de la fuerza laboral (Gómez-Mejía et al., 2003)</li> </ul>
En la Unión Europea	En la Unión Europea	En la Unión Europea
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las EF suponen entre el 75 y 99% de todas las empresas de la UE (Whesthead, P., 1997; Casado, 1997; Sacristán, 2002; Galve y Salas, 2003).</li> <li>La EF se corresponde con el 68% del total empresas en Italia (Corbetta y Montemerlo, 1999)</li> <li>En Italia, este tipo de empresas representa el 75% del total (Gallo, 1998).</li> <li>La mitad de las 20 multinacionales manufactureras suecas más importantes pertenecen a un grupo industrial que ha estado bajo la propiedad y control de una familia (Familia Wallenberg) durante varias generaciones (Galve y Salas, 2003).</li> <li>En Francia, más del 60.5% de las empresas son empresas familiares (Gallo, 1998).</li> <li>En Alemania el 82% (Gallo, 1998).</li> <li>En España, en una muestra que representaba el 80% de las empresas españolas, se identificó que el 71% eran familiares (Gallo, 1995).</li> <li>En España, las EF constituyen el 90% del total (Casado, 1997).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las EF aportan el 65% PIB en Europa (Galve y Salas, 2003).</li> <li>Las EF aportan en España el 65% del PIB (Casado, 1997; Sacristán, 2002; Jaskiewicz et al., 2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las EF generan el 65% del empleo en Europa (Galve y Salas, 2003).</li> <li>Las EF generan el 50% del empleo en las empresas manufactureras de más de 50 trabajadores y el 93% del empleo en las empresas manufactureras de menos de 50 trabajadores en Italia (Corbetta y Montemerlo, 1999)</li> <li>En España, en una muestra que representaba el 80% de las empresas españolas, se observó que su plantilla se correspondía con el 62% (Gallo, 1995).</li> <li>En España, las EF generan el 65% del empleo generado por el sector privado (Sacristán, 2002).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Shanker y Astrachan (1996) acotan las definiciones “amplia”, “intermedia” y “restringida” de acuerdo con los siguientes criterios: según la definición amplia, la empresa es familiar cuando la familia tiene el “control efectivo de la dirección estratégica; intención de que la empresa no salga de la familia; escasa participación directa de ésta”. Según la intermedia cuando “el fundador o sus descendientes dirigen la empresa; control legal de las acciones con voto; cierta participación de la familia”. Y de acuerdo con la restrictiva cuando existan “múltiples generaciones; la familia participa en la dirección y en la propiedad; más de un familiar tiene una responsabilidad de gestión importante; gran participación de la familia”.

Lansberg (1988), a la hora de definir una empresa como familiar, simplemente considera el hecho de quién tiene el control de la misma. Otros autores (Rosenblat, P.C.; De Mick, L.; Anderson, R.M. y Johnson, P.A. (1985)) aumentan las restricciones y, además de definir la empresa familiar como aquella en la que la propiedad está en manos de una familia, añaden la condición de que debe existir algún miembro de la familia con un puesto en la dirección de la empresa.

#### ■ CUADRO 1.2

#### Diferentes datos macroeconómicos de acuerdo con la definición que se adopte de EF, para los EEUU.

	Definición Amplia	Definición Intermedia	Definición Restrictiva
Nº de EF (millones)	20.3	12.2	4.1
Porcentaje del PIB	49%	30%	12%
Porcentaje de la población trabajadora	59%	37%	15%
Porcentaje de nuevos puestos de trabajo creados	78%	48%	19%

Fuente: Shanker y Astrachan (en Neubauer y Lank, 1999).

Otra posible definición de empresa familiar, más restrictiva que las dos anteriores, sería aquella que, además de considerar las dos condiciones ya expuestas, establece que para ser empresa familiar, los miembros de la misma deben haberse planteado (e incluso planificado) el que la empresa continúe en manos de la familia en sucesivas generaciones. Esta definición es propuesta por autores como Gallo (1997:11), que considera que *“la EF es la existencia actual, y el deseo de que continúe en el futuro, de un importante nexo de unión entre una empresa y una familia. El nexo consiste en qué parte de la cultura de ambas, formada por creencias y valores, es, permanente y voluntariamente, compartida”*.

No obstante, como él mismo dice, *“esta definición presenta la dificultad de su aplicación en la clasificación de las empresas pues, para poder afirmar de una empresa concreta que es EF, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como es la cultura de una empresa y la de una familia con ella relacionada. Por ello, un enfoque más práctico es considerar que una empresa es EF si se cumplen (...) tres condiciones (...) pues de ser así, es muy probable que también se de el nexo cultural”* (Gallo, 1997: 11-12).

Estas tres condiciones hacen referencia a la propiedad, el poder y la continuidad de la empresa familiar, y de acuerdo con Gallo (1997:12) son las siguientes:

- a) Propiedad: una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así ejercer el control de la actividad empresarial.
- b) Poder: alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad, o una parte importante de su tiempo, a trabajar en la EF, habitualmente como directivos o miembros del consejo de administración.
- c) Continuidad: al menos está incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión con éxito de la empresa hacia las generaciones venideras y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria”.

La lista más amplia de definiciones se presenta en el Cuadro 1.3.

CUADRO 1.3

### Definiciones de empresa familiar

Definición	Autor
Amplia, intermedia y restrictiva (expuesta más arriba)	Shanker y Astrachan (1996)
La empresa familiar es la existencia actual y el deseo de que continúe en el futuro, de un importante nexo de unión entre una empresa y una familia	Gallo (1997)
EF son aquellas cuya política y dirección están sujetas a la influencia significativa de una o más unidades familiares. Esta influencia es ejercitada a través de la propiedad y, algunas veces, a través de la participación de miembros familiares en la dirección. Es la interacción entre dos grupos de organización, familia y negocio, la que establece el carácter básico de la empresa familiar y define su unicidad. Familia y negocio se combinan para producir un sistema unido operando de acuerdo con las reglas derivadas de las necesidades de las partes separadas pero adaptadas a las necesidades del todo	Davis (1983)
Más del 50% de las acciones con voto son poseídas por un único grupo familiar relacionado por sangre o matrimonio y quien responde a la encuesta percibe la empresa como un negocio familiar	Westhead, P. (1997)
Negocio gobernado y/o dirigido en una base sostenible, potencialmente crossgeneracional, para diseñar y tal vez conseguir la visión formal o implícita del negocio llevado por miembros de la misma familia o por un número pequeño de familias. Perspectiva estratégica	Sharma, P; Chrisman, J.J. y Chua, J.H. (1997)
Una empresa puede ser considerada familiar en la medida en que su propiedad y dirección están concentradas en una unidad familiar. Definición basada en la estructura	Litz, R.A. (1995)
Una empresa puede ser considerada familiar en la medida en que sus miembros tratan de alcanzar, mantener y/o incrementar las relaciones intraorganizacionales basadas en la familia. Definición basada en la intención	Litz, R.A. (1995)
Una empresa puede ser considerada familiar en la medida en que su propiedad y dirección están concentradas en una unidad familiar, y en la medida en que sus miembros tratan de conseguir, mantener y/o incrementar las relaciones intraorganizacionales basadas en la familia. Esta definición reúne los dos enfoques anteriores (el basado en la estructura y el basado en la intención)	Litz, R.A. (1995)
Una empresa se considera como familiar cuando más del 50% del capital es propiedad de una familia y algunos de sus miembros forman parte de los órganos de gobierno y del equipo directivo de la empresa	De la Fuente et al. (2003)
Nos referiremos a empresa familiar como aquella organización económica en la que la mayoría de la propiedad pertenece a una familia y los puestos directivos, además, los ocupan miembros familiares. Debemos añadir también que en este tipo de negocios existe una voluntad de crecimiento y expansión futura que se manifiesta al incorporarse la segunda generación en la dirección de la empresa	Gallo (2002), Rienda y Pertusa (2002)
Aquellas en que la mayoría del capital se encuentra en manos de un grupo familiar (directa o indirectamente), o bien aquellas en las que la familia posea al menos el 10% (siendo el primer accionista)	Recio y Sacristán (1998)
Organización económica que utiliza el gobierno familiar para producir bienes y servicios destinados al mercado.	Galve y Salas (2003)

Fuente: Elaboración propia

## 2. Características diferenciales de la empresa familiar (respecto a la no familiar)

Una forma operativa de iniciar el estudio de la empresa familiar y conocer las posibles consecuencias de esta peculiar forma de propiedad es establecer listas comparativas de rasgos distintivos para empresas de propiedad familiar. El Cuadro 1.4 es uno de los muchos que existen donde se muestran los elementos del sistema familia que se superponen a los del sistema empresa.

De la conjunción de los dos sistemas representados en el Cuadro 1.4 se deducen claramente las razones de las probables sinergias y fortalezas, fricciones y conflictos (Oltra, 1997). No obstante, hay que tratar que ambos sistemas sean compatibles, ya que de ello depende el éxito de la empresa familiar.

A pesar de que diferentes estudios que analizan la empresa familiar han mostrado que existen una serie de diferencias que permiten a estas empresas tener una serie de ventajas competitivas respecto a las no familiares, ninguno demuestra de forma indiscutible el porqué o el cómo de estas diferencias (Habbershon y Williams, 1999). En este apartado pretendemos mostrar, llevando a cabo una revisión de la literatura, cuáles son las características diferenciadoras de las empresas familiares que pueden explicar su fortaleza competitiva frente a otras formas de empresa.

Dentro de los puntos fuertes o ventajas de las EF podemos hablar de un factor, más bien de índole psicológica, como es la sensación de independencia y de control de su propio destino que experimentan los propietarios de este tipo de empresa (por ser sus propios jefes, no depender de nadie), lo cual tiene consecuencias positivas en la productividad de las personas y en la forma de hacer las cosas.

■ CUADRO 1.4

### Comparación de los sistemas que se solapan

Sistema familia	Sistema empresa
Criar adultos	Obtener ganancias
Cuidar de la gente	Producir para el exterior bienes o servicios
Se da una aceptación incondicional de los miembros de la familia	Se exige un buen desempeño para que la empresa sobreviva
Autonomía generacional	Existe la autoridad y la distribución de "roles". Basado en tareas
Vínculos basados en emociones	Vínculos racionales
Lazos de sangre insolubles	Relaciones temporales
Relaciones informales	Relaciones formales
Marco temporal a través de las generaciones	
Conducta subconsciente	Conducta "consciente"
Mirando hacia el interior de la familia	Mirando hacia el exterior, que es donde está el negocio
"Menospreciando" el esfuerzo necesario para el cambio	Explotando el cambio para mejorar en competitividad
Subjetivo	Objetivo
Sistema cerrado de personas ajenas salvo en situaciones límite	Sistema abierto a otros profesionales en situaciones normales

Fuente: Oltra (1997).

Por otro lado, las empresas familiares pueden gozar de ciertas ventajas, concedidas por la sociedad, al ser, normalmente, empresas comprometidas con la sociedad en que se encuen-

tran (tanto a nivel local, regional, nacional o internacional), lo que se manifiesta a través de su participación en proyectos sociales. Este compromiso podría verse recompensado por la preferencia de los consumidores hacia este tipo de empresas.

Una de las características diferenciadoras de la EF frente a la ENF es su orientación a largo plazo. El hecho de que la empresa familiar sea la forma de vida de la familia y el legado de los hijos, le permite tener capacidad para abordar inversiones inciertas, a largo plazo, así como ser inversores pacientes, ya que los miembros de la familia no están preocupados por la rentabilidad a corto plazo sino que tienen una perspectiva más a largo plazo que en la empresa no familiar y reaccionan menos a los cambios en el ciclo económico (Donnelley, 1964; Davis, 1983; Kets de Vries, 1993; Harris et al., 1994; Ward, 1997; Westhead, P., 1997; Casado, 1997; Recio y Sacristán, 1998; Habbershon y Williams, 1999; Fernández y Nieto, 2001; Rienda y Pertusa, 2002). Esta perspectiva a largo plazo puede verse reforzada por el hecho de que existe una mayor certidumbre en cuanto al tipo de liderazgo que prevalecerá en la empresa. Esta visión a largo plazo, de acuerdo con Casado (1997), hace prevalecer los criterios de una administración eficaz y cuidadosa, al ser el dinero propio el que está en juego.

No obstante, esta perspectiva a largo plazo parece que no se refleja en la edad de estas empresas, ya que su vida media es inferior a la vida media de las ENF. De hecho, de acuerdo con algunas estimaciones, muchas desaparecen después de 10 años y sólo tres de cada diez sobreviven la segunda generación, siendo su esperanza media de vida de 24 años (la media de los fundadores) (Beckhard y Dyer, 1983). Otras estimaciones (Rienda y Pertusa, 2002: 492) afirman que *“menos de la tercera parte de estas empresas superan el primer cambio generacional y de ellas ni siquiera la mitad se mantienen en tercera generación”*. Y de acuerdo con Sacristán (2002), sólo el 33% pasan a tercera generación.

Los factores que pueden explicar este hecho son los siguientes: en primer lugar, el hecho de que las EF son las organizaciones empresariales más complejas que existen, puesto que<sup>2</sup> las funciones que debe coordinar el director de una empresa familiar son muchas (relaciones empresariales en sí, relaciones familiares, relaciones de propiedad, y la intersección entre éstas), lo que incrementa la complejidad. Un buen ejemplo de esto es la decisión en cuanto a reparto de dividendos. Los diferentes miembros de la familia y los diferentes miembros de la empresa tendrán opiniones dispares en cuanto al reparto de dividendos. Los que dependan de la empresa para vivir, preferirán reinvertir los beneficios para que la empresa crezca, mientras que los que simplemente son accionistas de la empresa, esperarán recibir los mayores dividendos posibles y a corto plazo.

Por otro lado, las EF desaparecen por los mismos motivos que las ENF: oportunidad de vender el negocio a un precio atractivo, incapacidad de prever los cambios del mercado o de adaptarse a ellos, insuficiente inversión en I+D, inadecuado control de costes, falta de acceso al capital a un coste asumible,... (Neubauer y Lank, 1999). No obstante, algunos de estos problemas se ven más agravados en la EF. Por ejemplo, el acceso a capital.

Otra causa de la desaparición de la empresa familiar es, en ocasiones (y más a menudo de lo conveniente), la falta de renuncia a la propiedad y a la dirección en el momento adecuado por parte de las generaciones mayores. Esto puede ser causado por, pero también causa de, la incapacidad de atraer sucesores que sean competentes y que estén motivados o la rivalidad

---

<sup>2</sup> Este aspecto de la empresa familiar lo analizaremos con mayor profundidad en el epígrafe cuarto, al presentar el modelo de los tres círculos.

entre hermanos/primos por conseguir el poder. De hecho, la sucesión es el mayor problema de la empresa familiar (y, tal vez por ello, el más estudiado hasta el momento).

Por otro lado, hay que decir que la empresa familiar posee una cultura propia (unos valores y creencias propios) (Rienda y Pertusa, 2002), una gran fortaleza interna consecuencia de compartir una historia, una identidad y el lenguaje de la familia y un mayor compromiso personal de los miembros que la integran, ya que en nombre de la familia se puede llegar al sacrificio (Gersick et al., 1997; Rienda y Pertusa, 2002). El compromiso con el negocio da lugar a una mayor experiencia y a la internalización de los valores de la empresa (Fernández y Nieto, 2001), ya que las estrechas relaciones personales y la confianza mutua entre parientes facilitan la transmisión y acumulación dentro del patrimonio familiar de conocimientos específicos difícilmente transmisibles a través de redes y contratos formales (Galve y Salas, 2003), lo que permite establecer sistemas de control internos, procedimientos formales a través de la cultura de la empresa, que está muy arraigada en la familia y en los miembros de la empresa (Rienda y Pertusa, 2002; Galve y Salas, 2003) y tener un “lenguaje familiar” que les permite comunicarse más eficientemente e intercambiar más información con mayor privacidad (Tagiuri y Davis, 1996; Habbershon y Williams, 1999). Todo esto hace menos probable que las empresas familiares tengan un código formal de ética y más probable que usen un modelo de roles para comunicar una conducta aceptable (Adams, Taschian y Shore, 1996; Habbershon y Williams, 1999). Las empresas familiares tienden a enfatizar los valores personales y de la familia frente a los valores corporativos y son conocidas por su integridad y compromiso a las relaciones (Lyman, 1991; Habbershon y Williams, 1999).

El hecho de que la empresa familiar desee que la propiedad de la empresa se mantenga en manos de la familia tiene consecuencias que pueden apreciarse en aspectos como el crecimiento y la financiación. Las EF tratan de no financiarse con capital externo sino que reinvierten la mayor parte de los beneficios (Westhead, 1997) para evitar el riesgo de pérdida del control de la empresa por parte de la familia, lo que puede dar lugar a problemas de financiación y, en consecuencia, originarse problemas de crecimiento (Fernández y Nieto, 2001; Rienda y Pertusa, 2002; Galve y Salas, 2003) y esto puede implicar la desaparición de la empresa si se mueve en un entorno muy competitivo (Rienda y Pertusa, 2002; Galve y Salas, 2003). No obstante, esto da lugar a que la EF soporta unos niveles de deuda menores (Gallo y Vilaseca, 1996; Habbershon y Williams, 1999). La menor deuda y el mejor retorno en la inversión original sugiere una estructura de capital mejor dirigida y una asignación de recursos más eficiente (Monsen, 1969; Habbershon y Williams, 1999).

Puede ser que el hecho de no querer financiarse externamente y los problemas de crecimiento que ello conlleva, sean la causa de que las empresas familiares no suelen tener planes de crecimiento en tamaño, que sólo crezcan a ritmos consistentes, puesto que su principal objetivo es la continuidad de la organización para las sucesivas generaciones familiares y no el crecimiento empresarial (Daily y Dollinger, 1993; Rienda y Pertusa, 2002; Gallo, 2002).

El hecho de que la familia forme parte de la empresa da lugar a que, en la primera etapa, normalmente nos encontremos con estructuras organizativas simples y empresas de pequeño tamaño, siendo el principal mecanismo de coordinación la adaptación mutua, que operen con pocos productos y en pocos mercados, generalmente de ámbito local o regional y con tecnologías programables. Sin embargo, en sucesivas generaciones, la estructura se convierte en funcional, con múltiples productos o líneas de negocio, con una mayor formación de los propietarios, rápidos crecimientos de la especialización de la gerencia por funciones y con una estructura

más formal. Siendo ya en tercera generación, una estructura organizacional de tipo divisional, con divisiones con diferentes líneas de productos y mercados y con un aumento de la complejidad organizacional, dado el incremento del número de personas propietarias (Dyer, 1986; Daily y Dollinger, 1993; Westhead, 1997; Gersick et al., 1997; Rienda y Pertusa, 2002). Pero el hecho de que la empresa esté ligada a la familia, hace que la primera esté sujeta a aspectos emocionales relacionados con la segunda, lo que a menudo obstaculiza que la EF pueda desarrollar conductas empresariales efectivas, lo cual incrementa el riesgo de fracaso (Davis, 1983).

Por otro lado, en la EF la toma de decisiones es un proceso más rápido que en la ENF. La razón (o una de las razones) es el hecho de que la burocracia en este tipo de organizaciones es menor y todo el mundo sabe quién tiene el poder de tomar decisiones.

Las EF tienen también mayor tendencia a adaptarse mejor a los tiempos de crisis, puesto que están más dispuestas que las ENF a reinvertir los beneficios en el negocio.

En cuanto a la calidad, parece ser que el hecho de que el nombre de la familia aparezca en los productos de la empresa, en la marca o en la puerta, hace que exista un mayor compromiso por parte de las empresas familiares con la calidad, ya que consideran que sus productos deben ser buenos, al estar relacionados con el nombre de la familia (Davis, 1983; Westhead, 1997). Esto hace que la EF se centre también más en los clientes y proveedores, manteniendo relaciones más fuertes y de más valor con éstos y con otros stakeholders externos (Lyman, 1991; Habbershon y Williams, 1999). Hay una ventaja en el hecho de que los clientes hablen con la familia a cargo y que conozcan a la persona cuyo nombre está en la puerta, ya que genera mayor confianza en la empresa (Habbershon y Williams, 1999). Pero este compromiso no se centra únicamente en los clientes y proveedores. La empresa familiar también parece tener un mayor compromiso con sus trabajadores (que se ve recompensado con un mayor compromiso también de los trabajadores hacia la empresa). Esto se manifiesta en el hecho de que este tipo de empresas suelen tener prácticas de trabajo más flexibles para sus empleados (Goffee y Scase, 1985; Habbershon y Williams, 1999), pagan mayores salarios a sus empleados (Donckels y Frölich, 1991; Habbershon y Williams, 1999), priman la unidad y la lealtad con y para los empleados (Fernández y Nieto, 2001), hay una mayor humanidad en el lugar de trabajo, ya que se producen altos niveles de preocupación y cuidado por las necesidades de los trabajadores como individuos, lo que da lugar a esa mayor lealtad (Davis, 1983; Ward, 1988; Habbershon y Williams, 1999) y todo esto le permite tener la habilidad de sacar lo mejor de sus trabajadores (Moscatello, 1990; Habbershon y Williams, 1999).

No obstante, y a pesar de esa preocupación por sus empleados, la relación con éstos puede complicarse debido al hecho de que la EF prefiere ascender a puestos directivos y de mayor responsabilidad a los trabajadores miembros de la familia en detrimento de los no familiares, muchas veces incluso en el caso de que los primeros estén peor preparados que los segundos para asumir las responsabilidades que requiera el puesto ocupado. Esto, por otra parte, perjudica también a la empresa, ya que su oferta de talento y habilidades se ve limitada dentro del seno de la familia (Westhead, 1997; Galve y Salas, 2003), al mismo tiempo que supondrá un problema a la hora de atraer y retener a personal directivo cualificado, lo que da lugar a que en este tipo de empresas suela apreciarse una gestión poco profesional, dado que la selección no puede regirse por el principio de especialización que permita elegir a los mejores ya que la promoción ligada a la familia hace que el futuro de los profesionales esté muy limitado (Calder, 1961; Pollack, 1985; Sharma et al., 1997; Donckels y Lambrecht, 1999; Fernández y Nieto, 2001). Por otra parte, la falta de diferenciación de los miembros del sistema no deja espacio a los sucesores para

crecer, desarrollarse efectivamente y asumir el control; da lugar a dificultades por parte de los directivos cercanos a la familia para definir claramente sus trabajos, responsabilidades, objetivos individuales y planes de carrera individuales (Davis, 1983) y la construcción de barreras alrededor de la empresa familiar le impide ver qué ocurre en el entorno, reconstruir las estructuras, redefinir objetivos y reorganizarse para asumir los cambios del entorno (Davis, 1983), a la vez que, en ocasiones, es más difícil ejercer la autoridad (Gersick et al., 1997).

No obstante, este sistema de promoción reduce los costes de agencia generados por la falta de unión entre los intereses personales y colectivos, debido a la doble motivación, económica y social, a la que están sometidos los responsables de la empresa cuando forman parte de una familia (Aronoff y Ward, 1995; McConaughy et al., 1995; Recio y Sacristán, 1998; Habbershon y Williams, 1999; Galve y Salas, 2003), y presenta ventajas a la hora de incentivar a las personas, las cuales surgen de los derechos que tienen reconocidos quienes trabajan en la empresa sobre los bienes de la familia, por lo que también les permite poner en práctica sistemas de premios y castigos que no son factibles en otras instituciones, como pueden ser la pérdida de trabajo o la expulsión de la familia (Galve y Salas, 2003). Los miembros familiares son más productivos que los no familiares (Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson, 1985; Habbershon y Williams, 1999).

En cuanto a la estrategia de las empresas familiares, la literatura sobre el tema considera importante tener en cuenta que ésta es inseparable de los objetivos familiares. Esto implica que las estrategias de la empresa familiar son a largo plazo más unificadas y con un mayor compromiso para alcanzarlas<sup>3</sup> (Habbershon y Williams, 1999), 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 (Donckels y Frölich, 1991; Westhead, 1997; Habbershon y Williams, 1999), poseen una mayor capacidad de análisis personal y la habilidad de adaptarse mejor a cambios sin perder tiempo, son más creativas y prestan más atención a la I+D (Moscatello, 1990; Ward, 1997; Habbershon y Williams, 1999), se suelen centrar en negocios intensivos en trabajo (Levering y Moskowitz, 1993; Habbershon y Williams, 1999; Galve y Salas, 2003) y están centradas en mercados locales, lo que hace que sea probable que las EF se expandan menos internacionalmente que las ENF (Gallo, 1991; Gudmundson et al., 1999).

Sin embargo, los trabajos empíricos que comparan la estrategia de EF y ENF, dan lugar a resultados contradictorios. Así, autores como Ward, 1997; Donckels y Frölich, 1991; Daily y Dollinger, 1993; Harris et al., 1994; o Gudmundson et al., 1999; consideran que los procesos de planificación estratégica y las estrategias resultantes de los mismos varían significativamente entre las EF y las ENF<sup>4</sup>; mientras que Daily y Thomson, 1994; Westhead, 1997 o Sharma et al., 1997 consideran que no existe diferencia en la estrategia de EF y ENF.

<sup>3</sup> La concentración accionarial en manos de la familia directiva da lugar a una fuerte sensación de misión y objetivos a largo plazo bien definidos.

<sup>4</sup> Gudmundson et al. (1999) a partir de la revisión realizada por Harris et al. (1994), citan una lista de características de la EF que influyen su estrategia:

- orientación hacia el interior (Cohen y Lindberg, 1974)
- menor crecimiento y menor participación en mercados globales (Gallo, 1993)
- compromiso a largo plazo (Danco, 1975)
- menos capital intensiva (Friedman y Friedman, 1994)
- importancia de la armonía familiar (Trostel y Nichols, 1982)
- preocupación por los empleados y lealtad (Ward, 1988)
- menores costes (McConaughy et al., 1993).

De acuerdo con Westhead (1997:136), la única diferencia en cuanto a ambiciones entre la EF y la ENF es que la EF prefiere “*dar empleo a los miembros de la familia del equipo directivo*” y promocionar a los directivos partiendo de la base de la familiaridad y no en función de sus habilidades, conocimientos y competencia.

De acuerdo con todo lo que acabamos de decir, podemos resumir citando a Galve y Salas (2003: 47): “*Las ventajas e inconvenientes que como tal estructura se le reconocen (a la EF) tendrán consecuencias en términos de decisiones sobre asignación de recursos y estrategias de crecimiento. Finalmente, de las decisiones se derivarán unos resultados económicos y financieros a partir de los cuales se infiere el grado de eficiencia económica de las empresas familiares, en comparación con las no familiares*”.

En el Cuadro 1.5 se presentan las principales ventajas e inconvenientes que presenta la empresa familiar, de acuerdo con lo que se acaba de exponer.

#### ■ CUADRO 1.5

### Ventajas e inconvenientes de la empresa familiar frente a la no familiar

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensación de independencia y control del propio destino (con repercusiones en la productividad)</li> <li>• Mayor compromiso social</li> <li>• Orientación a largo plazo (posibilidad de realizar inversiones más inciertas, a L/P, menor reacción frente a cambios en el ciclo económico,...) (Donnelley, 1964; Davis, 1983; Kets de Vries, 1993; Harris et al., 1994; Westhead, 1997; Casado, 1997; Ward, 1997; Recio y Sacristán, 1998; Habbershon y Williams, 1999; Fernández y Nieto, 2001; Rienda y Pertusa, 2002)</li> <li>• Mayor certidumbre respecto al liderazgo</li> <li>• Cultura propia (gran fortaleza interna) (Tagiuri y Davis, 1996; Gersick et al., 1997; Habbershon y Williams, 1999; Fernández y Nieto, 2001; Rienda y Pertusa, 2002; Galve y Salas, 2003)</li> <li>• Menores niveles de deuda y mejor retorno de la inversión inicial (asignación de recursos más eficiente) (Mosen, 1969; Gallo y Vilaseca, 1996; Habbershon y Williams, 1999)</li> <li>• Proceso de toma de decisiones más rápido</li> <li>• Mayor compromiso con la calidad (Davis, 1983; Westhead, 1997)</li> <li>• Mayor confianza en la empresa (Habbershon y Williams, 1999)</li> <li>• Prácticas de trabajo más flexibles (Goffee y Scase, 1985; Habbershon y Williams, 1999)</li> <li>• Mayores salarios (Donckels y Frölich, 1991; Habbershon y Williams, 1999)</li> <li>• Miembros familiares más productivos (Rosenblatt et al., 1985; Habbershon y Williams, 1999)</li> <li>• Más creativas y mayor atención a la I+D (Moscatello, 1990; Ward, 1997; Habbershon y Williams, 1999)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vida media inferior (Beckhard y Dyer, 1983; Rienda y Pertusa, 2002; Sacristán, 2002)</li> <li>• Mayor complejidad organizacional</li> <li>• Dificultad de acceso a capital, reinversión y problemas de crecimiento (Daily y Dollinger, 1993; Westhead, 1997; Fernández y Nieto, 2001; Rienda y Pertusa, 2002; Galve y Salas, 2003)</li> <li>• Sucesión</li> <li>• Mayor riesgo de fracaso (Davis, 1983)</li> <li>• Política de carreras desincentivadoras para trabajadores ajenos a la familia (dificultad de atracción y retención de directivos cualificados) (Calder, 1961; Pollack, 1985; Westhead, 1997; Sharma et al., 1997; Donckels y Lambrecht, 1999; Fernández y Nieto, 2001; Galve y Salas, 2003)</li> <li>• Mayor dificultad para ejercer la autoridad (Gersick et al., 1997)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Marco Teórico

Como hemos dicho anteriormente, el estudio de la empresa familiar es reciente y, sobre todo, cuando queremos estudiar las aportaciones a la creación de un marco teórico. Es en este aspecto en el que se centra este epígrafe, en el que se presentan las principales aportaciones teóricas realizadas para el estudio de este tipo de empresas y que son las que nos van a servir de marco conceptual para la comparación de la empresa familiar con la no familiar que se lleva a cabo en los capítulos dos a cuatro de esta Tesis.

En concreto, proponemos como marco teórico de referencia las aportaciones realizadas desde el Modelo de los Tres Círculos, la Teoría de Agencia y la Teoría de los Recursos y Capacidades.

El primero de ellos ha sido diseñado para la empresa familiar, sin embargo, la Teoría de Agencia y la Teoría de los Recursos y Capacidades son teorías generales del gobierno de la empresa, por lo que consideramos interesante en estos dos últimos casos, y para llevar a cabo el propósito planteado, presentar en primer lugar los fundamentos teóricos de cada una de estas teorías y, posteriormente, hacer referencia a su implicación en el estudio de la empresa familiar.

#### 3.1. EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

Este modelo trata de estudiar la empresa familiar partiendo de los principales elementos que la forman (el nexo entre empresa y familia, la propiedad y control y la sucesión) y que se desprenden de la propia definición de empresa familiar como aquella en la que la propiedad está en manos de una familia que además la controla y tiene intención de que esta situación se mantenga en el futuro.

El primer elemento es muy importante, ya que esa relación entre una empresa y una familia hace que todos los aspectos de la empresa familiar sean diferentes respecto a las no familiares. El segundo hace referencia a las distintas formas de gobierno de la empresa, a partir de las cuales se pueden estudiar las consecuencias en los resultados que consigue ésta. Por último, el tercero hace referencia a la importancia que para la empresa familiar tiene plantearse con suficiente antelación el problema de la sucesión.

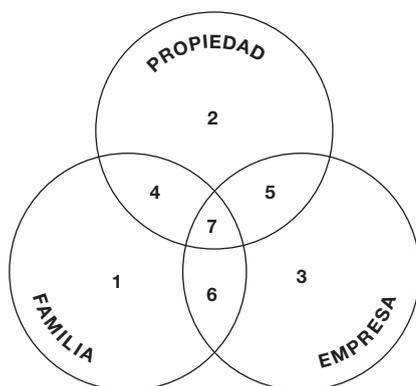
Este modelo diseñado por Tagiuri y Davis a principios de los años ochenta, estudia la empresa familiar como intersección de tres subsistemas: propiedad, familia y empresa, permitiendo analizar las diferencias entre los diversos grupos de interés que existen en la empresa familiar según su pertenencia a todos o alguno de estos tres ámbitos o subsistemas. Estos autores consideraron necesario trazar una distinción entre el subsistema de propiedad y el de dirección dentro del círculo de la empresa, puesto que existen personas que son propietarias pero no participan en la dirección del negocio y otras que son gerentes pero no controlan las acciones, llegando a la conclusión de que muchos de los dilemas más importantes de las empresas familiares se relacionan más con la distinción entre propietarios y dirigentes que con la relación entre la familia y el negocio en general. A partir de aquí surgió el “modelo de tres círculos”, propuesto por John Davis, ampliado posteriormente por autores como Ward y Lansberg y defendido por otros como Gallo, Gersick, Neubauer y Lank, entre otros.

De acuerdo con este modelo, al sobreponer los círculos que representan a los tres subsistemas, se forman siete sectores (Cuadro 1.6). Todas aquellas personas relacionadas con la empresa o la familia se encontrarán dentro de alguno de estos círculos o de sus interacciones.

---

**CUADRO 1.6**
**El modelo de los tres círculos**


---



Fuente: Gersick et al. 1997

---

El modelo de los tres círculos es una herramienta útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles a representar por los diferentes miembros de la empresa, las prioridades y los límites de las empresas familiares. El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones que se dan dentro de la empresa familiar y además facilita la comprensión de lo que está ocurriendo.

No obstante, el dinamismo de las empresas a lo largo del tiempo hacía necesaria la introducción de la dimensión tiempo en el modelo, recogiendo el hecho de que tanto las empresas como sus fundadores y demás miembros de la familia y de la empresa envejecen con el paso del tiempo, al igual que varía el número de miembros de la familia y de la empresa, lo que da lugar a cambios tanto en la familia como en la empresa y esta evolución queda reflejada en el modelo de los tres círculos, ya que para cada uno de los tres subsistemas de la empresa familiar hay una dimensión evolutiva individual independiente pero que a su vez influye en las otras dimensiones. Cada parte cambia a su propio ritmo y de acuerdo con su secuencia. A medida que la empresa familiar avanza a una nueva etapa (consecuencia de las nuevas generaciones) en alguna de las dimensiones, adopta una forma distinta con características nuevas<sup>5</sup>, lo que da lugar a un aumento de la complejidad organizacional<sup>6</sup> (debido, por ejemplo, a que surgen diferencias de intereses y objetivos entre los miembros de la familia).

A partir de este modelo se han desarrollado otros como el “modelo de los cinco círculos” (Amat, 1998), que profundiza más en el modelo anterior y considera el sistema empresa familiar compuesto no por tres sino por cinco áreas: la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión.

<sup>5</sup> Para estudiar en más detalle este modelo, ver Gersick et al (1997).

<sup>6</sup> Para ver las características de cada una de las etapas por las que atraviesa la EF, remitimos al trabajo de Gersick et al. (1997).

### 3.2. LA EMPRESA FAMILIAR Y LA TEORÍA DE AGENCIA

El Modelo de los Tres Círculos estudia la empresa familiar desde un punto de vista más psicosociológico que económico, por lo que nos parece conveniente presentar, para el estudio de la empresa familiar, un modelo que se centre más en aspectos económicos, como es la Teoría de Agencia.

Para ello, en este epígrafe presentamos, en primer lugar, los fundamentos teóricos de dicha Teoría y, posteriormente, sus implicaciones en el estudio de la empresa familiar.

#### 3.2.1. Teoría de Agencia

La Teoría de Agencia está influida por los trabajos de Coase (1937), Berle y Means (1932) y Alchian y Demsetz (1972), y surge a partir de los trabajos de Jensen y Meckling (1976), desarrollándose posteriormente gracias a los trabajos de otros autores, entre los que podemos destacar a Holmstrom (1979 y 1982) y Eisenhardt (1989). Tiene su origen en la separación entre propiedad y control que se da en las grandes empresas, aunque puede considerarse también como respuesta de la Teoría Neoclásica a los problemas sobre el comportamiento de una organización que está integrada por agentes que tienen intereses propios y que están en conflicto, en un mundo de información incompleta (Levinthal, 1988). Esto implica que *“esta teoría se fundamenta en dos supuestos básicos: la existencia de incertidumbre y la existencia de conflicto de objetivos”* (De la Fuente et al, 1997: 126) y puede definirse como *“un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el principal o principales) contratan a otra persona (el agente) para que realice determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente”* (Jensen y Meckling, 1976: 265).

Esta delegación de autoridad se realiza en condiciones de información asimétrica y existencia de conflicto de intereses entre las partes, lo que puede llevar a que se produzcan comportamientos oportunistas por parte del agente para conseguir maximizar su función de utilidad (en lugar de maximizar la función de utilidad del principal)<sup>7</sup>. La existencia de este comportamiento oportunista hace que se tengan que instaurar mecanismos de control que permitan impedirlo o, al menos, reducirlo al máximo, para lo cual se diseñan contratos que combinan de forma óptima los incentivos y el control, pero teniendo en cuenta la existencia de información asimétrica y la divergencia de objetivos (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983a; Eisenhardt, 1989). Pero estos mecanismos de control van a generar costes, los denominados costes de agencia, que Jensen y Meckling (1976) clasifican en función de quién debe asumirlos, distinguiendo entre costes de supervisión, de garantía y pérdida residual<sup>8</sup>.

Por otro lado, la existencia de información asimétrica da lugar a problemas de selección adversa y de riesgo moral<sup>9</sup>. Cuando esto ocurre, es necesario (y es el problema en cualquier relación de agencia) buscar sistemas de remuneración, contratos y reglas de decisión que minimicen el coste de agencia asociado a la relación.

<sup>7</sup> Esto se debe a que principal y agente tienen diferentes objetivos y actitudes frente al riesgo (el principal es neutral al riesgo mientras que el agente es averso).

<sup>8</sup> Arruñada (1990) y Cuervo (1996) consideran que existen también los denominados costes de negociación, vinculados a la formalización del contrato.

<sup>9</sup> La selección adversa hace referencia a que una de las partes tiene más información que la otra para el desarrollo del contrato, antes de que se formalice el mismo; mientras que el riesgo moral se refiere a las diferentes acciones que una de las partes puede llevar a cabo una vez que el contrato ya se ha realizado, siendo no observables por la otra parte, pero pudiendo ir en contra de sus intereses (Arrow, 1985).

### 3.2.2. Empresa familiar y teoría de agencia

Una vez presentadas las ideas básicas de la Teoría de Agencia, vamos a tratar de ver cómo puede utilizarse para el estudio de la empresa familiar. Tradicionalmente la Teoría de Agencia no ha sido utilizada para estudiar este tipo de empresas debido a que en ellas coinciden la propiedad y el control del negocio en manos de la familia, lo que ha sido interpretado como una característica de este tipo de empresas que permite la reducción de la divergencia de intereses y la ausencia de oportunismo (Fama y Jensen, 1983b; Recio y Sacristán, 1998). Sin embargo, en los últimos años, diversos autores han estudiado la empresa familiar desde la Teoría de Agencia (Daily y Dollinger, 1992; Schulze et al., 2001; De la Fuente et al., 2003; Galve y Salas, 2003; Gómez-Mejía et al., 2003), dado que consideran que esta visión tradicional de la empresa familiar no es del todo aceptable, cuestionando la no existencia de oportunismo en los miembros de la empresa familiar y, por tanto, considerando la Teoría de Agencia como un buen marco teórico para su estudio.

Los que defienden la no divergencia de intereses ni la existencia de oportunismo se basan en el hecho de que los miembros de la familia buscan un mismo objetivo, la supervivencia de la empresa, por lo que están incentivados a realizar acciones en torno a este objetivo común y no estarán incentivados a llevar a cabo comportamientos oportunistas y, por lo tanto, los costes de supervisión y control serán escasos, ya que tienen una doble motivación para la búsqueda de dichos objetivos comunes: motivación económica y motivación social (Galve y Salas, 2003). Se producen externalidades que se pueden manifestar en un mayor compromiso, confianza y lealtad entre las partes contratantes (Lyman, 1991; Harvey y Evans, 1995; Gersick et al., 1997). Como exponen De la Fuente et al. (2003: 5) *“todos los participantes estarán dispuestos a realizar inversiones específicas para las relaciones, porque confían en el comportamiento legítimo del fundador. Así, proveedores y clientes estarán dispuestos a realizar transacciones en las que intervengan activos específicos. Del mismo modo, la confianza de los empleados en no ser expropiados de su capital humano específico les lleva a tener un mayor incentivo en acumular dicho capital humano”*. Por lo tanto, desde este punto de vista, el estudio de la empresa familiar no puede realizarse de acuerdo con los supuestos de la Teoría de Agencia.

No obstante, ya se ha planteado en el Modelo de los Tres Círculos la importancia de los cambios que se producen a lo largo del tiempo en los tres subsistemas que conforman la empresa familiar. En concreto, conforme pasa el tiempo y la empresa crece en cuanto a miembros de la familia que trabajan o tienen intereses en la misma, surgen diferencias de objetivos, sobre todo si se da la situación de que no todos los miembros de la familia trabajan en ella pero sí tienen derechos sobre la misma (como por ejemplo, derecho a recibir dividendos). Esto nos permite el estudio de la empresa familiar bajo el marco de la Teoría de Agencia, como defendía el segundo de los grupos de autores citados al principio del epígrafe (Daily y Dollinger, 1992; Schulze et al., 2001; De la Fuente et al., 2003; Galve y Salas, 2003; Gómez-Mejía et al., 2003). Conforme la familia crece y aumentan el número de generaciones en la empresa, la propiedad se va fragmentando, por lo que las asimetrías informativas serán también mayores y aumentarán los problemas de agencia entre la dirección y la propiedad de la empresa (De la Fuente et al., 2003). Probablemente, los familiares trabajadores buscarán la continuidad mientras que los no trabajadores buscarán la maximización del rendimiento de su inversión, por lo que empezará a surgir el conflicto de objetivos propio de empresas con separación entre propiedad y control. Esto incrementará las negociaciones en el seno de la familia, con el consecuente aumento de

los costes de negociación y por lo tanto con la aparición de costes de transacción y la necesidad de realizar contratos para tratar de superar ese conflicto de objetivos, contratos que tendrán consecuencias sobre los resultados económicos y financieros de la empresa (Galve y Salas, 1994).

Por tanto, esto tendrá como consecuencia que esa ventaja inicial de la empresa familiar en cuanto a menores costes de agencia desaparecerá (al menos en parte). Por lo que parece que la ventaja de menores costes de agencia en la empresa familiar se cumple sólo en las primeras generaciones, cuando la propiedad y la dirección recaen en el núcleo familiar (De la Fuente et al., 2003). Además, los problemas de agencia en la empresa familiar, conforme la complejidad organizativa aumente, serán aún más difíciles de resolver que en la empresa no familiar (Schulze et al., 2001) debido a que las relaciones contractuales conviven con las relaciones familiares.

Por otro lado, conforme la empresa crece se necesita más capital para poder realizar las inversiones necesarias para mantener o incrementar su competitividad. Pero puede ser que la empresa no disponga de financiación propia suficiente para ello. Es aquí cuando surge uno de los principales dilemas de las empresas familiares: ¿se mantiene la situación como está, sin realizar dichas inversiones o buscamos financiación ajena para poder acometerlas, pero con el riesgo de perder parte del control sobre la empresa? La empresa familiar suele autofinanciarse, limitando el reparto de los beneficios generados por la empresa, ya que pretende mantener el control de ésta en manos de la familia, el cual puede perder si busca financiación externa. No obstante, si todo el beneficio de la empresa se reinvierte en ésta, la familia se enfrenta a un problema de riesgo por no diversificar su patrimonio. Es decir, los costes por una ineficiente asignación de riesgos, consecuencia de la concentración de la propiedad en unos pocos individuos, aumentan en la empresa familiar (Galve y Salas, 2003) y, a su vez, dan lugar a una menor tasa de inversión y, en consecuencia, un menor tamaño para las empresas familiares que para las empresas sin restricción en sus posibilidades de diversificación. Por lo tanto, podríamos decir que el menor tamaño de la empresa familiar (del que se habla en la literatura) puede ser resultado del trade-off entre el crecimiento y la exposición al riesgo a que se enfrenta una empresa con una gran concentración de sus acciones en manos de unos pocos accionistas. Los resultados de los estudios nos dicen que las EF operan en una situación tamaño-tasa de retorno mayor que las ENF, pero que no transforman su mayor eficiencia en mayor rentabilidad porque son forzadas a operar a un tamaño que es menor al que maximiza la tasa de retorno (Galve y Salas, 1996).

Una solución al reparto ineficiente de riesgos es la búsqueda de inversores externos, pero esto pondrá a la empresa familiar en situación similar a la de las empresas no familiares, en cuanto al incremento de los costes de agencia generados por el hecho de que aparecerán en la empresa nuevas personas cuyos objetivos pueden no coincidir con los de la familia, por lo que los costes de supervisión y control aumentan.

De la misma forma, se puede presentar en la empresa familiar el problema de necesidad de habilidades y conocimientos que no poseen los miembros de la familia. De nuevo, la empresa familiar se enfrentará a la decisión de mantener a los miembros de la familia en los puestos de dirección, aunque no posean las habilidades y capacidades necesarias, o incorporar a la empresa directivos externos a la familia pero que pueden aportar las habilidades que necesita la empresa. En este caso, surge de nuevo el problema de agencia, al producirse la separación entre la propiedad y el control en la empresa y la búsqueda de objetivos diferentes por parte de los miembros de la empresa pertenecientes a la familia y de los no familiares (Galve y Salas, 2003).

Como resumen, decir que hemos mostrado que los costes de agencia son, al menos en las primeras generaciones, menores en las empresas familiares que en las empresas no familiares y que, dadas las características de las empresas familiares, la Teoría de Agencia parece un marco adecuado para su estudio.

En el Cuadro 1.7 se presentan las principales características de la empresa familiar desde la perspectiva de la Teoría de Agencia.

---

#### ■ CUADRO 1.7

### El modelo de agencia y la empresa familiar.

- En la empresa familiar coinciden propiedad y control en manos de una familia, por lo que se reduce la divergencia de intereses y los costes de agencia son, por lo tanto, menores (Fama y Jensen, 1983b; Recio y Sacristán, 1998; De la Fuente et al., 2003)
- Mayor compromiso, confianza y lealtad entre las partes contratantes (Lyman, 1991; Harvey y Evans, 1995; Gersick et al., 1997)
- Mayor incentivo de los trabajadores de la EF a acumular capital humano específico, ya que tienen confianza en no ser expropiados del mismo (De la Fuente et al., 2003)
- En primeras generaciones, menores incentivos de los directivos a llevar a cabo comportamientos oportunistas, por lo que disminuyen los costes de supervisión y disciplina (De la Fuente et al., 2003)
- Al aumentar la complejidad organizativa en generaciones posteriores, los problemas de agencia serán más difíciles de resolver en la EF debido a la convivencia de relaciones contractuales y familiares (Schulze et al., 2001)
- Mayores costes por asignación ineficiente de riesgos (Galve y Salas, 2003)
- Mayor coste de capital por concentración accionarial (Galve y Salas, 2003)
- La EF opera en una situación tamaño-tasa de retorno mayor que las ENF, aunque no consiguen una mayor rentabilidad debido a su tamaño (menor al que maximiza la tasa de retorno) (Galve y Salas, 1996)
- Las EF son más eficientes, al coincidir propiedad y control (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983b; Daily y Dollinger, 1992; Aronoff y Ward, 1995; Harvey, 1999; McConaughy et al., 2001; Pertusa y Rienda, 2003)
- La empresa familiar predominará en sectores de tecnologías relativamente simples, con volúmenes de inversión relativamente bajos (Galve y Salas, 2003)
- La apertura a directivos y socios financieros externos será inevitable cuando la supervivencia de la empresa exija elevadas inversiones financieras (Galve y Salas, 2003)

Fuente: Elaboración propia

---

### 3.3. LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

La posesión de recursos propios diferenciales, así como la posibilidad de adquisición o creación interna de recursos y capacidades de la EF, tiene consecuencias a la hora de explicar algunas de sus características diferenciales, por lo que la Teoría de Recursos y Capacidades puede servir de base para explicar dichas diferencias (ventajas/desventajas) (financiación, know-how, cultura,...). Es por esto que se introduce este punto en el presente capítulo, en el que, en primer lugar, se exponen las principales ideas de la Teoría de Recursos y Capacidades para, posteriormente, hacer referencia a sus implicaciones en el estudio de la empresa familiar.

#### 3.3.1. Teoría de Recursos y Capacidades

##### 3.3.1.1. Teoría de Recursos

La Teoría de los Recursos, también denominada “*Teoría de los Recursos y Capacidades*”, (Bueno y Morcillo, 1994; Camisón, 1996; Morcillo et al., 2000; Veciana y López, 2000) surgió a finales de los años ochenta y principios de los noventa del siglo XX (e.g. Hansen y Wernerfelt,

1989; Barney, 1991; Grant, 1991). Esta Teoría pone el énfasis en las características internas de la empresa, en sus recursos y capacidades, como factores distintivos que pueden explicar las ventajas competitivas sostenibles a largo plazo que permiten a las empresas obtener unos mejores resultados.

Podemos considerar que su origen se remonta a Penrose (1959), con su trabajo *"The theory of the growth of the firm"* y Andrews (1971), aunque no es hasta 1984, con el artículo de Wernerfelt *"A resource-based view of the firm"*, cuando se desarrolla. Los principales trabajos desarrollados desde entonces son, fundamentalmente, los de Dierickx y Coal (1989), Barney (1991), Grant (1991), Prahalad y Hamel (1990, 1994), y Peteraf (1993), que analizan la naturaleza de las competencias básicas de la empresa y su valor como fuente de ventajas competitivas. Este análisis de los recursos, se ve completado por la Teoría de las Capacidades Dinámicas (como veremos posteriormente) que considera, además de la dotación de recursos en un momento dado (visión estática), la capacidad de generar nuevos recursos por parte de la empresa (Nelson y Winter, 1982; Rumelt, 1984, 1991; Prahalad y Hamel, 1990).

Autores como Ouchi (1981), Teece (1982), Wernerfelt (1984), Montgomery y Wernerfelt (1988), o Mahoney y Pandian (1992) profundizan en la importancia que para la empresa tiene tanto disponer de determinados recursos (tangibles e intangibles) como las habilidades que ésta demuestra en su utilización, ya que los activos estratégicos (recursos y capacidades) deben ser, en último término, transformados en productos terminados que creen valor para los clientes (Wernerfelt, 1984; Prahalad y Hamel, 1990). En esta línea de pensamiento, la unidad básica de análisis son los recursos individuales de la empresa que, de acuerdo con Grant (1995) podemos dividir en recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos y la reputación, aunque lo que realmente interesa es examinar la forma en que pueden ser fuente de ventajas competitivas sostenibles, para lo cual deben cumplir una serie de condiciones (Barney, 1991): ser valiosos, escasos, imperfectamente imitables y difícilmente sustituibles.

No obstante, la Teoría de Recursos ha recibido diversas críticas, siendo las principales (Cuervo, 1999):

- Omite al empresario y su papel, se centra en cómo se originan las rentas derivadas de la posesión de recursos escasos (Rumelt, 1987).
- Omite que la imitación puede ser posible pero no rentable (Ghemawat, 1997).
- No considera la relación entre la creación de recursos y capacidades por la empresa y el entorno competitivo en el que ésta se desenvuelve (Foss y Eriksen, 1995).
- No considera la existencia de *"capacidades industriales"* que provienen de recursos unidos a distintos sectores industriales originados por las redes entre pequeñas empresas especializadas en la subcontratación y que se comportan como barreras a la entrada (Pyke y Sengenberger, 1992).

Y fue en respuesta a estas críticas por lo que se iniciaron hace unos años algunos trabajos que combinan las ideas de la Economía Evolutiva y el Enfoque de los Recursos, dando lugar al enfoque dinámico de la estrategia y que se conoce como la Teoría de las Capacidades Dinámicas.

### 3.3.1.2. Teoría de las Capacidades Dinámicas

Como su propio nombre indica, la Teoría de las Capacidades Dinámicas (propuesta por Teece, Pisano y Shuen, 1997), aporta una visión dinámica a los planteamientos desarrollados por la Teoría de los Recursos al considerar que las capacidades organizativas van surgiendo con

el transcurso del tiempo a través de la interacción existente entre los recursos disponibles (Ventura, 1994) y el proceso de aprendizaje que tiene lugar en la organización a lo largo del tiempo (Cuervo, 1999).

La disponibilidad de ciertos recursos y su utilización de una determinada manera son la clave para el aprovechamiento de oportunidades por parte de las organizaciones.

Para explicar el alcance de las ventajas competitivas, no es suficiente con disponer de determinados recursos, sino que es necesario disponer de unas determinadas pautas para su utilización que le confieran un carácter diferencial. Esto es lo que determina las capacidades de la empresa.

Con el término capacidades se trata de destacar el papel que la gestión estratégica desempeña en un entorno cambiante como el actual, mientras que con el término dinámicas se hace referencia al carácter altamente cambiante del entorno, que es el que hace fundamental dar respuestas a tiempo.

Lo importante es, de acuerdo con este enfoque, concienciar a las empresas sobre cómo desarrollar capacidades específicas y renovarse en una situación de entorno cambiante. Para ello se identifican tres factores que pueden ayudar a determinar las capacidades dinámicas: procesos gerenciales y organizativos, posición actual y vías disponibles y se hace especial referencia a la dificultad para replicar las capacidades dinámicas, lo que le confiere una ventaja competitiva importante.

### 3.3.2. Empresa Familiar y la Teoría de Recursos y Capacidades

Una vez presentados los principales aspectos de la Teoría de Recursos y Capacidades, vamos a hacer un repaso de la literatura para ver cómo se ha utilizado esta Teoría para el estudio de la empresa familiar. Lo primero que hay que decir es que este tipo de literatura es muy escasa (o al menos nosotros no hemos encontrado muchos trabajos que traten el tema). Entre la información encontrada podemos citar los trabajos de Cabrera et al (1996); Habbershon y Williams (1999); Campbell y Heriot (2002); Forcadell et al. (2002); Habbershon et al. (2003) o De la Fuente et al. (2003).

De la Fuente et al. (2003: 8-11) consideran que *"la naturaleza familiar de la empresa es un factor determinante de su estructura de recursos. Así, la existencia de lazos familiares entre algunos de los propietarios de recursos influirá en la combinación de factores que fije una empresa de estas características"*.

Existen diferentes argumentos que justifican el estudio de la empresa familiar bajo el marco de la Teoría de Recursos y Capacidades. En primer lugar, la empresa familiar posee recursos y capacidades que cumplen los requisitos necesarios para obtener ventajas competitivas. En segundo lugar, el hecho de que un estudio realizado por Casado, Merino, Salas y Solé (1997) observó que el tipo de control determina el perfil de los recursos, la tecnología productiva y los mercados de las empresas, siendo las EF más intensivas en mano de obra (siendo menor el porcentaje de trabajadores universitarios), usan tecnologías menos innovadoras (aunque las diferencias encontradas desaparecían al controlar por los efectos del sector y de tamaño) aunque el gasto en I+D es similar en EF y ENF, producen y venden bienes altamente estandarizados y sus mercados tienen un ámbito geográfico reducido. El estudio demostró que si estas empresas modificasen sus recursos y procesos productivos podrían obtener un incremento potencial en la productividad del trabajo de más del 20%. Por lo tanto, es importante estudiar los recursos y capacidades de la empresa familiar, para tratar de aprovecharlos mejor.

El utilizar este enfoque para el estudio de la empresa familiar supone analizar el interior de estas empresas para conocer sus idiosincrasias (Forcadell et al, 2002), las cuales pueden mejorarse o perderse a lo largo del tiempo, pero lo importante es que la EF las conozca y sepa cómo se generan para que pueda aprovecharse de ellas.

La combinación única de recursos y capacidades derivadas de la interacción de los sistemas que forman la empresa familiar (empresa, familia y sus miembros individuales) se conoce con el nombre de "*familiness*" de la empresa y es un factor diferenciador de las empresas familiares respecto a las no familiares (Habbershon et al., 2003). La empresa familiar debe aprovecharse de su *familiness* si quiere obtener rentabilidad y diferenciarse de las empresas no familiares (Forcadell et al., 2002).

El punto de vista de los recursos de la empresa nos puede ayudar a informarnos sobre cómo las empresas familiares identifican y desarrollan sus capacidades, cómo deberían transferir esas capacidades a nuevos líderes y nuevas estructuras y cómo deberían renovar sus capacidades bajo circunstancias cambiantes (Chrisman, Chua y Sharma, 2003). Además, nos dota de un marco teórico para analizar las relaciones entre los procesos de la empresa, sus activos, estrategias, resultados y ventaja competitiva sostenible para la empresa familiar (Habbershon y Williams, 1999). En el cuadro 1.8 se presentan las principales potencialidades de la EF en cada uno de los grupos de recursos.

Una vez que los recursos familiares se han identificado, hay que determinar bajo qué condiciones dan lugar a una ventaja competitiva.

La Teoría de los Recursos y Capacidades se fundamenta en el hecho de que las empresas exitosas lo son porque saben identificar y explotar sus recursos y capacidades a través de sus estrategias (Cabrera et al., 1996). La EF posee normalmente más activos de los que se reflejan en sus balances. Cabrera et al. (1996) confirman que la información y las relaciones estables con los clientes y proveedores, así como la confianza entre empleados y dirección es la base fundamental de la ventaja competitiva sostenible de este tipo de empresas. Estos activos tienen, por tanto, un valor estratégico fundamental para la empresa familiar. Existe consenso en que la característica principal que define a las empresas familiares es el clima que genera un sentido de pertenencia a y un fin o propósito común para todos los empleados. A pesar de ser intangible, esta característica puede proporcionar la base de una importante ventaja competitiva para este tipo de empresas (Leach, 1991).

Habbershon et al. (2003) afirman que la interacción sistemática de la unidad familiar, la empresa y los miembros de la familia da lugar a que las empresas familiares sean inusualmente complejas, dinámicas y ricas en recursos intangibles y capacidades, basados en sus formas particulares de procesos organizativos, comportamiento, liderazgo,... y que llevan a conseguir los recursos y capacidades propios de la familia empresaria y que están ligados a los resultados que obtienen este tipo de empresas.

De acuerdo con Barbeito (2001) el vínculo emocional que se establece entre familia y empresa, que hace referencia al know-how de esta última<sup>10</sup> y que se transmite de generación en generación, constituye la base de su ventaja competitiva, ya que se transmite tanto a la familia como a otras personas que trabajan en la empresa familiar pero no son familiares.

---

<sup>10</sup> Una forma particular de hacer las cosas, una forma especial de establecer relaciones con clientes y proveedores, que es vista como positiva por los integrantes del mercado (Leach, 1991; Cabrera et al, 1996).

CUADRO 1.8

### Potencialidades de las empresas familiares identificadas en la literatura, en relación a los diferentes grupos de recursos

Recursos	Potencial de la EF tal y como se han identificado en la literatura
<b>CAPITAL HUMANO</b>	
Entrenamiento, experiencia, juicio, inteligencia, talento directivo (Barney, 1991)	Desarrollo de liderazgo/Empowerment (Handler, 1989, 1992; Fiegenger et al., 1994)
Socialización de nuevos trabajadores (Barney, 1986)	
Individuos innovadores (Collis, 1994)	Empresas familiares más creativas (Pervin, 1997)
Respuesta a los ciclos del mercado (Collis, 1994)	Responden más a los cambios en el entorno empresarial (Dreux, 1990)
Conocimiento de tecnología interno (Wernerfelt, 1984)	
Conocimiento del entorno (Nonaka, Takeuchi y Umemoto, 1996)	
Credibilidad (Barney y Hansen, 1994)	Mayor credibilidad (Tagiuri y Davis, 1996)
Habilidad para reconocer el valor intrínseco de otros (reduce costes de oportunidad) (Collis, 1994)	
Productividad	Los miembros de la familia son más productivos que los no familiares (Rosenblatt et al., 1985; Levering y Moskowitz, 1993)
Flexibilidad	Prácticas de trabajo flexibles (Goffee y Scase, 1985) Los propietarios de las EF trabajan y dirigen de forma que se maximiza la flexibilidad (Poza, Alfred y Maheshwari, 1997). Toman decisiones rápidas (Ward, 1997)
<b>CAPITAL ORGANIZACIONAL</b>	
I+D (Dierickx y Coal, 1989; Nelson, 1991)	Mayor atención a la I+D por parte de las EF (Ward, 1997)
Estructuras de comunicación, planificación, control y sistemas de coordinación (Barney, 1991)	Menos probable que tengan un código formal de comportamiento ético (Adams, Taschian y Shore, 1996). Controles informales (Daily y Dollinger, 1992)
Aprendizaje y rutinas (Pisano, 1994; Teese, Pisano y Shuen, 1997)	
Procedimientos eficientes (Wernerfelt, 1984)	Mejor dirección de la estructura del capital (Monsen, 1969)
Herencia administrativa (Collis, 1994)	Se comparten valores entre culturas y se traspasan barreras culturales más efectivamente (Swinth y Vinton, 1993)
Procesos de toma de decisiones superiores incluyendo una creencia compartida de la estructura (Knez y Camerer, 1994)	El proceso de toma de decisiones se puede centralizar, incrementando la eficiencia y eficacia (Tagiuri y Davis, 1996)
Capacidades del proceso estratégico (Hart y Banbury, 1994)	Pone énfasis en el potencial de crecimiento sobre el crecimiento de ventas a corto plazo (Donckels y Frohlich, 1991) Oportunidad única de estar orientados a largo plazo, menos reactivos a ciclos económicos, más consistentes (Ward, 1997) Visión a más largo plazo (Porter, 1992) Pueden ver el largo plazo, no deben realizar resúmenes cuatrimestrales para los analistas de bolsa (Dreux, 1990)
Nombre de marca (Wernerfelt, 1984)	Las empresas familiares ponen más atención en el desarrollo del nombre de marca (Ward, 1997)
Cultura organizacional (Barney, 1986)	Cultura organizacional (Dyer, 1986; Astrachan, 1988)

Continúa

## ■ CUADRO 1.8 (conti.)

CAPITAL ORGANIZACIONAL (cont.)	
Reputación	Menores niveles de deuda/activo (Gallo y Vilaseca, 1996)
Creencias únicas y asunciones	
Clientes	
Capacidades de la empresa	
(Srivastana, Shervani y Fahey, 1998)	
CAPITAL DE PROCESO	
Relación empresa entorno (Barney, 1986)	Más probable que se involucren en estrategias respetuosas con el entorno (Post, 1993) Los competidores tienen poca información sobre operaciones o condiciones financieras (Johnson, 1990) La interdependencia con el macroentorno es menos intensa (Donckels y Frohlich, 1991)
Empresa y stakeholders (Srivastana, Shervani y Fahey, 1998)	
Relación entre directivos (Hambrick, 1987)	
Trato de trabajadores, clientes, proveedores y distribuidores (Barney, 1986)	Pagan salarios más altos (Donckels y Frohlich, 1991) Inspira más lealtad y cuidado de los trabajadores (Ward, 1988)
Construcción de alianzas familiares (Ward, 1997)	Forman alianzas globales con otras empresas
CAPITAL FÍSICO	
Acceso al capital financiero (Evans y Jovanovic, 1989)	Accionistas estables (de Visscher, Aronoff y Ward, 1995; Dreux, 1990).
Coste de capital (Brito y Mello, 1995)	Menor coste de capital (Aronoff y Ward, 1995)

Fuente: Habbershon y Williams (1999)

Teniendo en cuenta esto, podemos analizar los diferentes recursos de la empresa familiar. En primer lugar, en cuanto al grupo de recursos tangibles financieros, diversos estudios han tratado el tema de la financiación de la EF comparándola con la ENF, mostrando que la EF presenta menores niveles de deuda (Dreux, 1990; Gallo y Vilaseca, 1996; Mishra y McConaughy, 1999; Habbershon y Williams, 1999; Gallo, Tàpies y Cappuyns, 2000; McConaughy, Matthews y Fialko, 2001;), lo que es lógico, dado que ya hemos comentado anteriormente que este tipo de empresas prefiere autofinanciarse para no perder el control familiar de la empresa. Esto supone que "(...) la mayor capacidad de endeudamiento disponible con la que cuentan las EF, junto con la tendencia a reinvertir los recursos generados, suponen mejores condiciones para resistir ciclos económicos difíciles" (De la Fuente et al., 2003: 9). No obstante, como ya hemos comentado también anteriormente, esta característica es más propia de las primeras generaciones, ya que conforme aumenta el número de personas implicadas en la empresa, se producirán cambios en los objetivos de las mismas y, especialmente los que no trabajan en la empresa, pueden exigir que se repartan mayores dividendos y se reinvierta menos, lo que llevará a tener que cambiar las decisiones financieras de la empresa.

Pero los recursos financieros de que se dispone determinan los recursos físicos que utilizan las empresas (De la Fuente et al., 2003) y el hecho de que la EF no desee financiación ajena da lugar a que posea menor cantidad de recursos financieros, lo cual puede dificultar el crecimiento empresarial (Gallo, 1995; Gallo y Vilaseca, 1996; Gallo, Tàpies y Cappuyns, 2000; Abe-

lla, 2001). Pero, a su vez, el tamaño puede condicionar la localización de las actividades comerciales de la empresa, por lo que, si la empresa familiar tiene un menor tamaño que la ENF, será más proclive a desarrollar su actividad en sectores tradicionales o maduros, en los que la tecnología no implique importantes economías de escala, en donde no sea necesario disponer de gran cantidad de fondos para adquirir activos específicos y donde el tamaño no juegue un papel fundamental a la hora de competir (Leach, 1991; Gallo, 1995; De la Fuente et al., 2003; Galve y Salas, 2003).

Con respecto a los recursos intangibles, de acuerdo con Wernerfelt (1984), juegan un papel importante a la hora de generar fortalezas y debilidades y se caracterizan porque es difícil identificarlos y valorarlos. En el caso de la EF, uno de los mayores recursos intangibles es su cultura, que está muy relacionada también con la cultura familiar. Esto se debe a que el fundador está presente en la empresa durante un largo periodo de tiempo, lo que le permite inculcar en la empresa valores y creencias propias y con los que todos los miembros de la empresa se identifican (Rienda y Pertusa, 2002). La cultura de las empresas familiares les diferencia del resto de empresas, por lo que puede ser fuente de ventaja competitiva, basada en el conocimiento tácito (aprender haciendo) que se genera en este tipo de empresas dado que, de acuerdo con Goldwasser (1986, en Cambell y Heriot, 2002: 3) *“las empresas familiares exitosas se caracterizan por un sentimiento de paternalismo y un deseo insaciable de existir y prosperar a lo largo del tiempo”*. En las empresas familiares los miembros de la familia están más influenciados por los valores familiares que el resto de trabajadores. En la medida en que los propietarios pueden inculcar valores en los miembros de la familia que conducen al éxito organizacional, la empresa familiar tendrá una ventaja competitiva sostenible (Hoy y Verser, 1994).

Pero aunque la cultura puede ser uno de sus principales recursos, se puede también convertir en un gran obstáculo para la empresa a la hora de tener que tomar decisiones sobre cambios necesarios para sobrevivir (Leach, 1991; Gersick et al., 1997; Rienda y Pertusa, 2002).

Otro recurso importante de tipo intangible (dentro del grupo que hemos denominado reputación) que posee la empresa familiar es la marca, que normalmente es el nombre de la familia, lo que hace que la empresa trate de que dicho nombre sea conocido y bien valorado, ya que si se hacen las cosas mal es el nombre de la familia, su reputación, el que está en juego. Esto da confianza a los clientes a la hora de comprar el producto de la empresa, y diferencia a la empresa familiar de la no familiar.

En cuanto a los recursos humanos, son fundamentales dentro de los recursos intangibles, y son otra característica que diferencia a las EF de las ENF. La característica más distintiva de la EF es el hecho de que los mecanismos de control se basan en la supervisión directa y la adaptación mutua, sobre todo en las primeras generaciones, donde la estructura organizativa, totalmente centralizada, lo permite sin un coste elevado (De la Fuente et al., 1997). Esto es también consecuencia de la relación de confianza y lealtad que se establece entre los diferentes miembros de la empresa. No obstante, de nuevo hemos de contemplar la situación en que la empresa se encuentra en segunda o sucesivas generaciones y donde el número de miembros de la familia ha incrementado notablemente, dando lugar a diferentes intereses, así como pudiendo generar problemas en cuanto a habilidades y capacidades de los miembros de la familia que trabajan en la empresa (en el caso de que se les contrate por ser familiares y no porque poseen las habilidades y conocimientos necesarios para la empresa), como hacen notar autores como Galve y Salas (2003) o Westhead (1997), lo que puede, por otro lado, suponer una desmotivación por parte de los trabajadores no familiares, al no ver posibilidad de ocupar

determinados puestos en la empresa por el simple hecho de no ser familiares. El no disponer de los recursos humanos necesarios puede crear serios problemas a la empresa familiar.

No obstante, por otro lado, la cultura familiar y el conocimiento del negocio, permiten a la familia adquirir un know-how que es difícil conseguir en empresas no familiares, lo que en determinadas ocasiones, si se sabe utilizar bien, puede ser fuente de ventaja competitiva.

#### 4. Conclusiones

En este capítulo hemos analizado las principales características de la empresa familiar frente a la no familiar, lo que nos ha permitido, posteriormente, tratar de justificar la utilización de la Teoría de la Agencia y de la Teoría de Recursos y Capacidades como marcos de estudio de la empresa familiar.

Hemos presentado evidencia del hecho de que la empresa familiar tiene una gran importancia en las economías de todos los países.

Hemos visto también que, el hecho de que la propiedad y el control de este tipo de empresas coincidan en un grupo de personas que pertenecen a una misma familia y que deben compatibilizar sus relaciones en el seno de la familia y de la empresa, puede dar lugar tanto a ventajas como a limitaciones en la gestión de este tipo de empresas.

Así, el hecho de que la no separación de propiedad y control permite obtener menores costes de agencia en este tipo de organizaciones, dado que la posibilidad de conflicto de objetivos (en las primeras generaciones de la empresa) es más difícil.

Por otro lado, esta concentración de la propiedad, y el deseo de que la misma permanezca en manos de la familia, va a condicionar las posibilidades de crecimiento de la empresa familiar, dadas sus limitaciones a la hora de conseguir financiación y diversificar los riesgos que le permitan llevar a cabo este crecimiento. Por su parte, la limitación de crecimiento condicionará los sectores productivos en que pueden operar este tipo de empresas.

Por último, recordar que los estudios realizados sobre EF ponen de manifiesto que el tipo de control determina el perfil de los recursos, la tecnología productiva y los mercados de las empresas. De hecho, las EF resultan ser más intensivas en mano de obra y usan tecnologías menos innovadoras (aunque el gasto en I+D es similar en EF y ENF), producen y venden bienes altamente estandarizados y sus mercados tienen un ámbito geográfico reducido.

## 2. Los recursos de la empresa familiar



La revisión de la literatura teórica sobre empresa familiar 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 empresa no familiar como para esperar que la forma de propiedad de la empresa, familiar o no familiar, tenga consecuencias sobre la especialización sectorial, dimensión, recursos y estrategias competitivas de las empresas. Este capítulo presenta primeras evidencias de la comparación entre empresas familiares y no familiares en cuanto a sus características estructurales de tamaño, sector, edad, y en cuanto a los recursos financieros, materiales, productivos y humanos que acumulan, preferentemente, unas empresas y otras. Para llevar a cabo la comparación se utiliza la información de la Encuesta Sobre de Estrategias Empresariales, ESEE, para el periodo 1994-1998.

La investigación académica se ha ocupado previamente de estudiar la relación entre propiedad familiar de la empresa y recursos financieros, materiales y humanos que ésta utiliza en la producción, tanto en otros países, Ward (1988), Harris et al (1994), Daily y Thompson (1994) y Gudmundson, Harman y Tower (1999), como en España, Casado (1997), Recio y Sacristán (1998), Rienda y Pertusa (2002) y Galve y Salas (2003), entre otros. Sin embargo, existe cierto consenso en que son todavía insuficientes tanto por la falta de coincidencia en las conclusiones a que llegan los distintos trabajos, Daily y Thompson (1994) y Gudmundson, Harman y Tower (1999) no encuentran diferencias significativas en la estrategia de los dos grupos de empresas, mientras que otros trabajos como los de Ward (1988) o Harris et al (1994) encuentran diferencias en la planificación estratégica de EF y ENF; como por el hecho de que falta una mayor precisión conceptual a la hora de relacionar propiedad, recursos y estrategia de la empresa, Wortman, 1994; Upton y Heck, 1997; Winter et al., 1998, Smyrniotis, Tanewski y Romano, 1998.

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 empresas familiares y no familiares. Además, el marco conceptual y la metodología del análisis empírico podría servir de punto de partida para poder profundizar más en el estudio de la empresa familiar y poder realizar comparaciones no solo a nivel de empresas manufactureras españolas, sino también de empresas españolas y de otros países, o de empresas de diferentes sectores, de forma que podamos comprobar si las empresas familiares presentan comportamientos similares en todos los países y en los diferentes sectores, o no.

El capítulo se ha dividido en tres apartados. Tras esta breve introducción, se presenta la metodología que va a utilizarse en el estudio. En el epígrafe segundo se lleva a cabo la comparación entre los recursos financieros de empresas familiares y no familiares; los apartados 3 y 4 repiten la comparación para recursos físicos y técnicos y para recursos humanos, respectivamente. El apartado final valora los resultados empíricos desde la teoría y evidencia empírica presentada en el capítulo 1.

## 1. Datos y metodología

### 1.1. DATOS

La base de datos utilizada para comparar empresa familiar y no familiar en España es la que proporciona la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE). Dicha encuesta, elaborada anualmente sobre un panel de alrededor de 2500 empresas manufactureras españolas por la

Fundación Empresa Pública, perteneciente al Ministerio de Industria y Energía (actual Ministerio de Industria, Turismo y Comercio), tiene como objetivo principal hacer un seguimiento del comportamiento de las empresas manufactureras a través de variables de estructura (tamaño, gestión, gastos en I+D, canales de distribución,...) y resultados (márgenes, crecimiento, rentabilidad).

El período de estudio en el que se centra la Tesis 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.

De acuerdo con Casado (1997: 91), la ESEE *“tiene la ventaja de permitir utilizar datos proporcionados por empresas individuales, lo cual hace posible realizar un estudio de un conjunto específico de éstas”*. No obstante, presenta dos posibles inconvenientes: 1) sólo considera las empresas a partir de 10 trabajadores (por lo que, dadas las características de las empresas españolas, quedan fuera de dicho estudio un número importante de empresas) y 2) sólo analiza el sector manufacturero (por lo que no podemos analizar las empresas de otros sectores).

La ESEE contiene una pregunta en la que la empresa entrevistada debe responder si existen personas de la familia ocupando puestos de control en dicha empresa. Esta tesis incluye en el colectivo de empresas familiares a aquellas que responden afirmativamente a la pregunta planteada e incluye al resto de empresas en el colectivo de empresas no familiares. Quedan excluidas del estudio las empresas individuales por entender que dentro de este colectivo no existe posibilidad de elegir entre ser o no familiar, pues en la empresa individual no es posible separar la empresa del empresario. A partir de este criterio de agrupación de las empresas de la muestra, en el resto de la tesis utilizaremos la variable dicotómica FA que toma el valor 1 si la empresa responde afirmativamente a la pregunta señalada y 0 en el resto de casos, para identificar a las empresas familiares y a las no familiares.

La primera información descriptiva sobre las empresas de la muestra se refiere a la comparación por tamaños, edad y sector de actividad de las empresas familiares y no familiares en dos momentos del tiempo. Estudios previos, por ejemplo Merino y Salas (1993), ponen de manifiesto la desigual distribución de empresas familiares y no familiares en estas dimensiones estructurales que, de confirmarse, habrán de tenerse en cuenta en la valoración del comportamiento y resultado de empresas según la propiedad.

El Cuadro 2.1 muestra la distribución de las empresas de la ESEE por clases de tamaño distinguiendo según su propiedad y en dos momentos del tiempo, 1991 y 1998. Las clases de tamaño se han definido en función del número de trabajadores porque esta variable no está afectada por cambios en el nivel de precios en el tiempo, que sí afecta a otras variables como las ventas. En cualquier caso la correlación entre variables de tamaño absoluto como empleados, ventas o activo total es siempre muy alta<sup>11</sup>

Como puede observarse en el Cuadro 2.1, el número de empresas no familiares es relativamente mayor que el de las familiares de las clases de mayor tamaño, mientras que las empresas familiares se concentran sobre todo en los tamaños más pequeños. La evidencia de que el tamaño medio de las empresas es menor entre las empresas familiares que entre las no familiares está presente en la mayoría de los trabajos empíricos que comparan empresas bajo las

<sup>11</sup> La variable utilizada para medir el tamaño empresarial y comparar empresas familiares y no familiares difiere de unos estudios a otros. Por ejemplo, Nassimbeni, 2001; Galve y Salas, 2003; Calvo, 2003 también utilizan número de trabajadores mientras que Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994; Javalgy et al, 2000; Merino, 2001 utilizan cifra de ventas.

CUADRO 2.1

**Distribución de las empresas por clases de tamaño, determinadas a partir del número de trabajadores**

Clases de tamaño	FAMILIARES				NO FAMILIARES			
	1998		1991		1998		1991	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
<b>Menos de 20</b>	216	50.23	291	62.40	214	49.76	175	37.60
<b>21-50</b>	211	46.78	233	60.70	240	53.2	151	39.30
<b>51-100</b>	45	27.95	49	39.80	116	72.04	74	60.90
<b>101-200</b>	35	19.88	35	31.00	141	80.11	78	69.00
<b>201-500</b>	51	15.59	95	20.50	276	84.4	368	79.50
<b>Más de 500</b>	11	6.11	23	10.10	169	93.88	204	89.90
<b>Total</b>	569	32.98	726	40.90	1156	67.01	1050	59.10

Fuente: ESEE (1998) y elaboración propia. Los datos de 1991 se han obtenido de Merino y Salas (1993)

dos formas de propiedad. La evidencia de la ESEE tiene el valor de provenir de una muestra de empresas representativa de la población de empresas manufactureras en España. Galve y Salas (2003) explican esta regularidad con el argumento de que la preferencia por el control entre las empresas familiares crea una restricción al crecimiento que conduce a la menor dimensión en un momento del tiempo determinado.

El cuadro 2.1 pone de manifiesto también que el número de empresas familiares, es decir, las que afirman tener miembros de la familia en puestos de control, disminuye en el tiempo en prácticamente todas las clases de tamaño. En este sentido en 1991 el 17.10% de las empresas de más de 200 trabajadores eran familiares, mientras que en 1998 la cifra desciende al 12.23%. Las condiciones generales de la economía española en el periodo estudiado no parecen haber sido las más favorables para la supervivencia de la empresa familiar de mayor dimensión.

La variable edad (o antigüedad) de la empresa familiar ha suscitado bastante debate en la literatura, donde existe una convicción bastante generalizada de que la empresa familiar tiene una menor supervivencia que la no familiar dentro de otras características similares. Como ya se adelantó en el capítulo 1, los datos de diferentes estudios muestran que la vida media de las empresas familiares es inferior a la de las no familiares, sólo tres de cada 10 sobreviven a la segunda generación y de ellas ni siquiera la mitad se mantienen en la tercera. Su vida media es de 24 años (Beckhard y Dyer, 1983; Rienda y Pertusa, 2002; Sacristán, 2002).

El Cuadro 2.2 muestra la distribución de empresas por tramos de edad y según la forma de propiedad en dos momentos del tiempo. Las proporciones más bajas de empresas familiares se encuentran en los intervalos de edad más extremos, es decir, de menos de 3 años y de más de 25 años. Entre las empresas de más reciente creación que colaboran con la ESEE, el número de empresas familiares es relativamente pequeño (18.5%), porcentaje que contrasta con el 47.7% de empresas familiares en este intervalo de edad en 1991: el número de empresas familiares parece estar disminuyendo en el tiempo, según la ESEE. Por otro lado, la circunstancia de que sólo el 24.24% de empresas con más de 25 años de edad sean familiares, parece confirmar que estas empresas tienen más dificultades para sobrevivir en el tiempo. Sin embargo, las conclusiones deben extraerse con cautela, pues la tabla sólo informa del cambio en la propiedad de la empresa pero no de la posible desaparición como tal.

■ CUADRO 2.2

**Distribución de las empresas por edad**

Edad (años)	FAMILIARES				NO FAMILIARES			
	1998		1991		1998		1991	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
<b>Menos 3</b>	19	18,45	83,00	47,70	84	81,55	91	52,3
<b>4 a 6</b>	69	32,86	119,00	48,60	141	67,14	126	51,4
<b>7 a 10</b>	89	41,78	132,00	58,90	124	58,22	92	41,1
<b>11 a 15</b>	95	38,15	119,00	58,60	154	61,85	84	41,4
<b>16 a 25</b>	146	44,65	111,00	34,80	181	55,35	208	65,2
<b>Más de 25</b>	151	24,24	161,00	26,50	472	75,76	447	73,5
<b>Total</b>	569	32,99	726,00	40,90	1156	67,01	1050	59,1

Fuente: Elaboración propia a partir de la ESEE (1998). Datos de 1991 procedentes de Merino y Salas (1993)

Por otro lado, un análisis más minucioso de la relación entre edad y tamaño de las empresas muestra, como era de esperar, una asociación positiva entre edad y tamaño, lo cual indica que las empresas crecen a lo largo del tiempo y las diferencias de tamaño obedecen en muchos casos a diferencias de edad, no a diferencias en las tasas de crecimiento. Sin embargo, la asociación que se observa entre las dos variables es más débil en el colectivo de empresas familiares, donde la proporción de empresas con más de 15 años que mantiene una dimensión de menos de 50 trabajadores es el doble de la misma proporción en el grupo de no familiares. Evidencia consistente con las mayores limitaciones al crecimiento que afectan a las empresas familiares por la dificultad de compatibilizar la financiación de ese crecimiento y el mantenimiento del control familiar.

La tercera característica estructural dentro de la cual se comparan las empresas familiares y no familiares es la del sector de actividad. Como la muestra se restringe a empresas manufactureras, la referencia sectorial será el subsector de manufacturas al que, dentro de la clasificación CNAE, pertenece la empresa. El Cuadro 2.3 muestra la distribución por sectores de las empresas familiares y no familiares en 1998.

La proporción de empresas familiares es desigual en unos sectores de actividad que en otros. Existe un cierto predominio de las empresas familiares en los sectores más tradicionales como Textil, Cuero y Productos Metálicos, mientras que la empresa familiar tiene una presencia muy baja en sectores de mayor contenido tecnológico como Química y en sectores dominados por empresas multinacionales como la Automoción.

## 1.2. VARIABLES OBJETO DE COMPARACIÓN

La revisión de la literatura sobre empresa familiar realizada en el capítulo 1 sugiere un conjunto de variables de comportamiento y resultados de las empresas que pueden verse afectadas por la forma de propiedad adoptada. Dichas variables están en cierto modo condicionadas por las predicciones que se realizan desde la teoría acerca de qué puede esperarse de la empresa en cuanto a recursos a utilizar y estrategias a seguir, en función de su propiedad familiar o no familiar. Este capítulo y los dos siguientes están dedicados a contrastar estas predicciones, cuya concreción depende también de la información disponible en la base de datos. Atendiendo a las dos consideraciones, objetivos teóricos y datos disponibles, la lista de comparaciones distribuidas entre los capítulos dos y tres se resumen como sigue:

CUADRO 2.3

## Distribución sectorial de las empresas

Sectores	FAMILIARES		NO FAMILIARES		TOTAL	
	Número	%	Número	%	Número	%
1. Metales férricos y no férricos	7	16,28	36	83,72	43	100
2. Productos minerales no metálicos	41	35,96	73	64,04	114	100
3. Productos químicos	18	15,79	96	84,21	114	100
4. Productos metálicos	81	41,33	115	58,67	196	100
5. Maquinas agrícolas e industriales	31	30,39	71	69,61	102	100
6. Máquinas de oficina, proceso de datos, instrumentos de precisión, óptica	7	38,89	11	61,11	18	100
7. Material y accesorios eléctricos	38	25,00	114	75,00	152	100
8. Vehículos automóviles motores	13	13,98	80	86,02	93	100
9. Otro material de transporte	5	11,63	38	88,37	43	100
10. Carnes, preparados y conservas de carne	19	38,78	30	61,22	49	100
11. Productos alimenticios y tabaco	55	33,74	108	66,26	163	100
12. Bebidas	3	10,71	25	89,29	28	100
13. Textiles y vestido	80	45,98	94	54,02	174	100
14. Cuero, piel y calzado	40	65,57	21	34,43	61	100
15. Madera y muebles	41	42,27	56	57,73	97	100
16. Papel, artículos de papel e impresión	47	35,61	85	64,39	132	100
17. Productos de caucho y plástico	30	27,52	79	72,48	109	100
18. Otros productos manufactureros	12	36,36	21	63,64	33	100
19. Varios	----	----	2	100,00	2	100
<b>Total</b>	569	32,99	1156	67,01	1725	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la ESEE (1998)

## Capítulo 2: Recursos de la empresa:

## i) Financieros:

- *Utilización de deuda bancaria*: se realizan diversos análisis para determinar si la empresa familiar y no familiar utilizan el mismo tipo de financiación, para lo cual, en primer lugar se analiza si utilizan o no crédito bancario a corto y largo plazo y, en caso afirmativo, cuál es su coste para cada tipo de empresa.
- *Volumen y composición del endeudamiento*: en este caso se analiza si existen diferencias en cuanto a volumen y composición del endeudamiento entre empresas familiares y no familiares, para lo cual se determina cuál es el porcentaje que, en cada tipo de empresa, representan la deuda a corto plazo, la deuda a largo plazo y la deuda total sobre el pasivo total de la empresa.

## ii) Físicos y Técnicos:

*Físicos*: se trata de determinar el tipo de tecnología que predomina en cada colectivo de empresa (familiar y no familiar), para lo cual se analiza si existen diferencias entre ambos colectivos en términos de *intensidad de capital*, medida ésta como el cociente entre el inmovilizado material de la empresa y su personal total medio.

*Técnicos*: se valoran a partir de las *modalidades de fabricación* empleadas por cada colectivo (familiar y no familiar) y del número de empresas de cada colectivo que hacen uso de tecnologías avanzadas de fabricación. En concreto, para la primera de las valoraciones se analiza el uso de producción por lotes, en masa, continua o mixta; y para el caso de *tecnologías avanzadas de fabricación*, se analiza la utilización del CAD, robótica y sistemas flexibles.

iii) Humanos: la comparación de las características de los recursos humanos entre empresas familiares y no familiares se realiza en términos de composición de la plantilla, coste laboral por trabajador, productividad y compromiso con la empresa. En este caso, además de controlar por tamaño, edad y tiempo, se controla por intensidad de capital, dado que la tecnología utilizada por las empresas puede afectar a estas variables.

*Composición de la plantilla:* se analiza si existen diferencias entre los dos colectivos en cuanto a porcentaje de trabajadores titulados y eventuales.

*Productividad y coste del trabajo:* la productividad la medimos en base al valor añadido por personal total medio, mientras que el coste de trabajo está en función de los gastos de personal por personal total medio.

*Compromiso de los trabajadores con la empresa:* se mide en función de la media de horas trabajadas al año.

### Capítulo 3: Estrategias de Innovación y Marketing

#### i) Innovación:

*Gasto en actividades de I+D:* se analiza si existen diferencias en la propensión a realizar I+D según la propiedad familiar o no familiar, así como el gasto total en I+D sobre el total de ventas de la empresa, y el porcentaje medio de gastos internos en I+D sobre el total de gastos en I+D de la empresa.

*Resultados de las actividades de I+D:* se analiza la existencia o no de diferencias en los resultados de la actividad innovadora de empresas familiares y no familiares en términos de patentes obtenidas registradas tanto en España como en el extranjero. Del mismo modo, se considera interesante analizar, en cuanto a resultados de las actividades de I+D, si existen diferencias entre ambos colectivos en la incorporación de innovaciones de producto y proceso.

*Colaboración en actividades de I+D:* se estudia si las empresas familiares, en comparación con las no familiares, colaboran en actividades de I+D con Universidades, clientes, proveedores, competidores o si realizan joint-ventures.

#### ii) Márketing y distribución:

*Gasto en actividades de Marketing:* se determina la existencia o no de diferencias entre los colectivos en cuanto a propensión a realizar publicidad y gasto relativo realizado en actividades de publicidad, propaganda y relaciones públicas.

*Reputación:* se analiza si la empresa familiar lleva a cabo en mayor medida acciones de publicidad de marca.

*Canales de distribución:* la diferencia en cuanto a los canales de distribución utilizados por empresas familiares y no familiares se mide a través de la proporción media de ventas a través de mayoristas, minoristas y venta directa.

#### iii) Mercados y alianzas:

*Estructura de los mercados:* se analiza en base a si el mercado en que actúa la empresa (en ambos colectivos) se encuentra en situación de expansión, estable o recesión; así como en términos de concentración de la oferta, de los clientes y de los proveedores.

*Cuota de mercado y margen bruto de explotación:* se analizan estas dos variables para determinar si existen diferencias entre empresas familiares y no familiares.

*Alcance geográfico:* para determinar el ámbito geográfico de actuación de las empresas y si existen diferencias entre familiares y no familiares, se analizan si las actividades de la empresa se centran en los mercados local, provincial, regional, nacional o internacional.

En ambos capítulos la presentación se limitará primero a informar sobre los resultados de las comparaciones, obtenidas aplicando la metodología que se describe en el siguiente subapartado, dejando para la discusión y la conclusión final la valoración de los mismos a partir de los referentes teóricos del capítulo 1. La razón de hacerlo de este modo es que no se dispone de una teoría rigurosa que explique el comportamiento previsible de cada variable objeto de la comparación. En segundo lugar la Tesis, en estos dos capítulos, opta por una presentación extensiva de comparaciones, precisamente con el objeto de que sea la evidencia empírica la que estimule posibles desarrollos teóricos capaces de cubrir las lagunas existentes. El capítulo 4 en cambio, se centra en el análisis detallado de la decisión de exportar por parte de las empresas y para esa cuestión concreta se profundiza en los fundamentos teóricos existentes que explican el papel de la propiedad familiar en esa decisión.

### 1.3. IMPLICACIONES METODOLÓGICAS

El objetivo de esta Tesis es comparar los recursos, estrategias y resultados de empresas familiares y no familiares. La evidencia que se obtiene de la información descriptiva proporcionada por los Cuadros 2.1, 2.2 y 2.3 es que las empresas familiares no se distribuyen por igual entre sectores, por clases de tamaño y por grupos de edad, si bien en este caso las diferencias de edad quedan capturadas por las diferencias de tamaño. Además, existen cambios temporales en la proporción de empresas familiares dentro del conjunto de la muestra.

Muchos estudios empíricos encuentran que la edad, el sector de actividad y el tiempo explican una parte significativa de las diferencias observadas en el comportamiento y resultados de las empresas. Si la comparación entre empresas familiares y no familiares 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 al sector, al tiempo y al tamaño y no estrictamente a la propiedad. Sólo en el supuesto extremo en que pensásemos que la forma de propiedad determina íntegramente la pertenencia a un sector de actividad o a una clase de tamaño estaría justificado prescindir de estos controles a la hora de aislar las diferencias atribuibles a la propiedad.

En esta Tesis las diferencias entre empresas familiares y no familiares se evalúan sistemáticamente controlando por variables dicotómicas de sector, clase de tamaño y periodo de tiempo, año, tal como se describe en el Cuadro 2.4.

■ CUADRO 2.4

#### Variables de control utilizadas en las comparaciones por forma de propiedad.

VARIABLES DE CONTROL	VARIABLE	DEFINICIÓN
ESPECIALIZACIÓN SECTORIAL	CNAE <sub>i</sub>	Se introducen 19 variables dummy sectoriales que toman el valor 1 si la empresa pertenece al sector $i$ y 0 en el resto ( $i=1$ hasta 19)
CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN (TAMAÑO)	NÚMERO DE TRABAJADORES	Variable que nos indica el tamaño de la empresa expresado como número de trabajadores de la empresa. Se han realizado los siguientes grupos: menos de 20 trabajadores, entre 21 y 50, entre 51 y 100, entre 101 y 200, entre 201 y 500, más de 500
TIEMPO	AÑO <sub>i</sub>	Se introducen cinco variables dummy de tiempo que toman el valor 1 si el valor de la variable se corresponde con el año $i$ y 0 en el resto ( $i = 1994$ hasta 1998)

La segunda característica de la metodología utilizada en el análisis que merece ser mencionada por su carácter general, es la que tiene que ver con la comparación entre empresas familiares y no familiares de variables de naturaleza dicotómica y variables continuas, en particular cuando las dos variables están entrelazadas. Por ejemplo, cuando nos preguntamos por la utilización o no de deuda bancaria por parte de empresas familiares y no familiares y a continuación, cuando tenemos la respuesta a esa pregunta, nos hacemos otra donde comparamos la cantidad de deuda bancaria, en proporción al total de deuda, entre empresas familiares y no familiares.

La metodología general para responder a la pregunta de si la empresa familiar es más o menos probable que utilice deuda bancaria, por ejemplo, que la no familiar, es el modelo Probit, donde la variable dicotómica que toma el valor 1 si la empresa usa deuda bancaria y 0 si no lo hace, se explica en función de una dummy de propiedad (FA) que toma el valor 1 cuando la empresa responde poseer miembros de la familia en lugares de control y 0 en los demás casos y en función de las dummies de sector, clase de tamaño y tiempo, descritas en el Cuadro 2.4. La metodología utilizada para comparar la proporción, en tanto por cien, de deuda bancaria de la empresa familiar y de la no familiar consiste en la estimación por mínimos cuadrados ordinarios. En segundo lugar, se tiene en cuenta también que la decisión sobre la cantidad de deuda a utilizar puede estar condicionada por la decisión previa de utilizar o no, es decir, se controla por el posible sesgo de selección en que puede incurrirse cuando se comparan directamente la proporción de deuda bancaria en empresas de diferente forma de propiedad. La metodología concreta que se utiliza para controlar por el sesgo de selección de muestra es la propuesta por Heckman e implementada a través del programa informático TSP 4.5.

### 1.3.1. Estimación según el procedimiento de Heckman

La posibilidad de, por ejemplo, utilizar deuda de las empresas, puede realizarse utilizando un modelo de selección muestral. De acuerdo con Heckman (1979) y Maddala (1983), la estimación del modelo por mínimos cuadrados ordinarios utilizando todas las observaciones, o utilizando tan sólo las observaciones donde las empresas hayan respondido que utilizan deuda, dará lugar a estimadores sesgados e inconsistentes.

Si nos interesa tener información sobre si la empresa decide utilizar deuda o no y, en caso afirmativo, cuánta deuda utiliza, nos encontramos ante un modelo de selección muestral. La estimación de los parámetros por máxima verosimilitud es complicada y, además, puede que los determinantes de cada una de las dos decisiones sean distintos. Para tratar de resolver esta dificultad, un procedimiento alternativo es el propuesto por Heckman (1979), que consiste en realizar la estimación de los parámetros en dos etapas, de manera que el modelo se formula de la siguiente forma (Greene, 1999):

- mecanismo de selección:

$$Y_1^* = x_1' \beta_1 + u_1,$$

$$\text{donde: } Y_1 = 1 \text{ si } Y_1^* > 0$$

$$Y_1 = 0 \text{ si } Y_1^* \leq 0$$

$$\text{Prob}(Y_1 = 1) = \Phi(x_1' \beta_1)$$

$$\text{Prob}(Y_1 = 0) = 1 - \Phi(x_1' \beta_1)$$

- modelo de regresión:

$$Y_2^* = x_2' \beta_2 + u_2$$

$$\text{observada sólo si } Y_1 = 1$$

$$(u_1, u_2) \sim \text{bivariante normal } [0, 0; \rho]$$

donde:

$Y_2^*$  es una variable latente que sigue una distribución normal con varianza  $\sigma^2$  y media  $\mu_2 = x_2' \beta_2$  (en nuestro caso es, por ejemplo, la variable utilizar deuda).

$Y_2$  es una variable que sólo se observa cuando  $Y_1^*$  es mayor que cero.

$\beta_1$  y  $\beta_2$  son vectores  $k_1 \times 1$  y  $k_2 \times 1$  de parámetros.

$x_1$  y  $x_2$  son vectores  $k_1 \times 1$  y  $k_2 \times 1$  de las variables explicativas

$u_1$  y  $u_2$  son los términos de error. Supondremos que la distribución conjunta de ambos es normal bivalente con vector de medias 0 y coeficiente de correlación  $\rho$ .

La estimación del modelo mediante el procedimiento bietápico propuesto por Heckman será:

1. Estimamos la ecuación probit por máxima verosimilitud para obtener estimadores de  $\beta_1$ , obteniéndose para cada empresa el ratio de Mills, que viene dado por la expresión:

$$\lambda_1 = [\phi(x_1' \beta_1)] / [\Phi(x_1' \beta_1)]$$

siendo  $\phi$  y  $\Phi$  las funciones de densidad y de distribución, respectivamente, de la  $N(0, 1)$  y  $\beta_1$  los parámetros estimados.

2. Introduciendo  $\lambda_1$  como un regresor más en el modelo de regresión, estimamos mediante una regresión MCO un estimador  $\beta$  consistente.

De esta forma, tenemos un "Probit condicionado" donde en la primera etapa se plantea el hecho de utilizar deuda o no y en la segunda etapa, por estimación de regresión MCO, entre las empresas que utilizan deuda, se determina la cuantía de la misma.

## 2. Recursos financieros de la empresa familiar y no familiar

En este apartado se presentan las evidencias empíricas que proporciona la ESEE sobre las decisiones de financiación y costes de las empresas familiares en comparación con las decisiones de las empresas no familiares. La comparación se realiza aplicando la metodología general descrita en el epígrafe anterior.

### 2.1. UTILIZACIÓN DE DEUDA BANCARIA

La primera variable que se analiza es la utilización o no de crédito bancario a corto y a largo plazo y el coste al que se accede al mismo, Cuadros 2.5 y 2.6. Las empresas manufactureras españolas, en general, utilizan con mayor frecuencia financiación bancaria a corto plazo que a largo plazo, y se advierte un aumento en la proporción de empresas que recurren a la financiación bancaria en el tiempo, 1998 frente a 1994. Se advierte también que en 1998, muy avanzada la convergencia nominal para entrar en la zona Euro, la financiación bancaria tiene un coste nominal inferior a la mitad del coste nominal cuatro años antes. Las empresas en las clases de tamaño mayores tienden a utilizar más la financiación bancaria a corto plazo que las empresas de menor dimensión, mientras que la proporción de empresas que utilizan financiación bancaria a largo plazo es bastante similar entre las diferentes clases de tamaño.

El modelo Probit que estima la relación entre propiedad de la empresa y utilización de la financiación bancaria muestra que la hipótesis nula de que la probabilidad de utilizar el crédito bancario a corto plazo por las empresas familiares es similar a la de las no familiares, controlando por tamaño, sector y tiempo, no puede ser rechazada, Cuadro 2.5. Sin embargo, cuando se repite el contraste pero con financiación bancaria a largo plazo, la hipótesis nula se rechaza y la empresa familiar utiliza más la financiación bancaria a largo plazo que la no familiar, Cuadro 2.6.

■ CUADRO 2.5

### ¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y el coste de la deuda bancaria a corto plazo (en el caso de que la utilice la empresa)?

Clase de tamaño	¿UTILIZA LA EMPRESA CRÉDITO BANCARIO A CORTO PLAZO? (% empresas responden afirmativamente)				¿CUÁL ES SU COSTE?			
	1998		1994		1998		1994	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	60.56	67.29	44.70	42.55	5.58	5.52	11.88	11.23
21 a 50	74.88	70.17	53.52	53.73	5.32	5.16	10.97	10.82
51 a 100	84.09	72.81	70.73	62.90	4.70	4.70	10.24	10.10
101 a 200	82.86	77.37	71.05	68.42	4.62	4.73	9.78	9.64
201 a 500	86.27	76.69	84.74	74.82	4.66	4.56	9.9	9.76
Más de 500	72.73	66.46	63.64	79.62	4.5	4.48	8.28	9.24
Total	71.68	71.77	53.99	69.69	5.21	4.88	11.00	9.97
	PROBIT				MCO			
COEFICIENTE FA	0.026321 (0.790980)				0.137119* (2.20013)			
IMPLICACIÓN	No existen diferencias en el uso de crédito bancario a corto plazo entre empresas familiares y no familiares. Nº observaciones = 8294 Fracción de predicciones correctas = 0.663853				Sin embargo, el coste de dicho crédito bancario es mayor en las empresas familiares que en las no familiares. Nº observaciones: 5335 R <sup>2</sup> ajustado = 0.593188			

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

■ CUADRO 2.6

### ¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y el coste de la deuda bancaria a largo plazo (en el caso de que la utilice la empresa)?

Clase de tamaño	¿UTILIZA LA EMPRESA CRÉDITO BANCARIO A LARGO PLAZO? (% empresas responden afirmativamente)				¿CUÁL ES SU COSTE?			
	1998		1994		1998		1994	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	28.37	20.56	17.37	16.93	5.67	5.82	12.22	12.81
21 a 50	37.14	27.08	27	18.98	5.32	5.25	11.18	10.65
51 a 100	26.67	23.27	25.58	18.18	4.58	5	10.64	9.5
101 a 200	28.57	20.71	17.95	19.44	4.6	4.90	11.57	10.5
201 a 500	50.98	23.81	27.94	20.12	4.85	4.41	9.74	10.06
Más de 500	27.27	23.03	25	22.61	4	4.47	9.33	9.15
Total	33.51	23.34	21.88	19.66	5.26	4.97	11.35	10.39
	PROBIT				MCO			
COEFICIENTE FA	0.193755* (5.45358)				0.579577 (0.348501)			
IMPLICACIÓN	La probabilidad de utilizar crédito bancario a largo plazo es mayor en las empresas familiares que en las no familiares. Nº observaciones = 8730 Fracción de predicciones correctas = 0.787973				Sin embargo, el coste de dicho crédito bancario es el mismo para ambos tipos de empresas. Nº observaciones = 1851 R <sup>2</sup> ajustado = 0.634748			

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

En cuanto a los costes a que se accede a la financiación se observa una tendencia general a que las empresas se financien a menor coste a medida que aumenta su tamaño. Ello ocurre en la financiación a corto y en la financiación a largo plazo, pero es más marcada en la primera que en la segunda. La propiedad incide en el coste de la financiación bancaria a corto plazo (pero no en el de la financiación bancaria a largo plazo), dentro de la cual se rechaza la hipótesis de igual coste y la empresa familiar soporta un coste adicional de 0.13 puntos porcentuales, que representa alrededor del 1,5% más de coste que la no familiar si tenemos en cuenta el tipo de interés medio de algo más del 9% para todo el periodo. Se trata, por tanto, de una diferencia poco significativa desde el punto de vista económico.

## 2.2. VOLUMEN Y COMPOSICIÓN DEL ENDEUDAMIENTO

La siguiente variable financiera a considerar es el nivel total de endeudamiento de las empresas y su composición en términos de deuda a largo plazo y deuda a corto plazo. La comparación entre la proporción que representa la financiación ajena sobre el total de pasivo de la empresa por clases de tamaño y propiedad (controlando como siempre por tamaño y sector) se muestra en la primera parte del Cuadro 2.7. En general, la financiación ajena representa más del 50% del pasivo de las empresas manufactureras españolas, siendo esta proporción mayor en las empresas de menor dimensión que en las grandes empresas, sobre todo en 1998. Por ejemplo, en las empresas de menos de 50 trabajadores la financiación ajena representa más del 60% del pasivo mientras que en las de más de 200 el porcentaje supera ligeramente el 50%. Sólo entre las empresas de menor dimensión se aprecia un incremento en el tiempo de la financiación ajena, lo cual sugiere que las condiciones monetarias más favorables que han concurrido en la economía española en su evolución hacia el Euro, han beneficiado sobre todo a las empresas de menor dimensión, aumentando su acceso al crédito. Esta evidencia sobre el aumento en el volumen relativo de financiación ajeno se añade a la de los Cuadros 2.5 y 2.6 donde se pone de manifiesto un incremento en el tiempo en el número de empresas que acceden a la financiación bancaria.

Tanto la comparación directa entre empresas familiares y no familiares en las diferentes clases, como el resultado de la estimación econométrica, indican que la proporción de financiación ajena sobre el total del pasivo (segunda parte del Cuadro 2.7) es mayor entre las empresas familiares que entre las no familiares. Después de tener en cuenta los efectos sector, tiempo y tamaño, esta diferencia se sitúa en el periodo considerado en 1.24 puntos porcentuales, sobre un promedio total cercano a los 60 puntos, es decir algo más de 2%. De nuevo, una diferencia estadísticamente significativa pero menos relevante desde una valoración económica.

Prácticamente el 100% de las empresas utilizan financiación ajena a corto plazo de algún tipo, bancaria o no bancaria. Por ello el análisis no se detiene en explicar la utilización o no de esta forma de financiación sino que compara directamente las proporciones que representa la financiación ajena a corto plazo sobre el total del pasivo, primera parte del Cuadro 2.7. Con la excepción de las empresas familiares en la clase de mayor tamaño, las proporciones son muy similares entre clases de tamaño, en periodos de tiempo y en forma de propiedad. Esto último se confirma también por el análisis econométrico, cuyo resultado nos dice que no existen diferencias estadísticamente significativas en la variable entre empresas familiares y no familiares.

Cuando la valoración del plazo del endeudamiento se realiza sobre la deuda a largo plazo las conclusiones son algo distintas, Cuadro 2.8. Ahora ya no puede afirmarse que todas las empresas utilizan deuda a largo en su financiación, por lo que tiene interés preguntarnos por las

■ CUADRO 2.7

**¿Existen diferencias en el volumen y composición del endeudamiento (%) entre las empresas familiares y no familiares? Deuda a corto plazo y Total de la deuda sobre pasivo total**

Clase de tamaño	¿CUÁL ES EL % QUE LA DEUDA A CORTO PLAZO REPRESENTA SOBRE EL TOTAL DEL PASIVO DE LA EMPRESA?				¿CUÁL ES EL % QUE EL TOTAL DE LA DEUDA REPRESENTA SOBRE EL TOTAL DEL PASIVO DE LA EMPRESA?			
	1998		1994		1998		1994	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
<b>Menos de 20</b>	49.16	50.29	49.37	45.37	66.09	61.56	63.53	57.37
<b>21 a 50</b>	48.68	48.89	47.99	46.97	62.23	63.07	61.58	58.85
<b>51 a 100</b>	44.58	43.49	39.30	47.03	59.73	55.10	50.74	57.56
<b>101 a 200</b>	44.70	43.26	45.21	47.77	55.67	52.57	57.58	58.87
<b>201 a 500</b>	44.25	44.29	46.52	45.77	53.02	54.05	57.16	55.39
<b>Más de 500</b>	30.8	44.66	37.42	47.26	41.75	53.06	47.67	57.04
<b>Total</b>	47.52	46.20	47.67	46.49	61.81	57.09	60.98	57.10
<b>MCO</b>								
<b>COEFICIENTE FA</b>	0.837266 (1.44961)				1.23705* (2.02627)			
<b>IMPLICACIÓN</b>	El porcentaje de deuda a corto plazo sobre pasivo es el mismo en las empresas familiares que en las no familiares. Nº observaciones = 6212 R <sup>2</sup> ajustado = 0.049707				Sin embargo, el total de la deuda sobre pasivo en las empresas familiares representa un mayor porcentaje que en las no familiares. Nº observaciones = 6212 R <sup>2</sup> ajustado = 0.084637			

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

variables que influyen en dicha utilización. Concretamente observamos que la utilización de financiación a largo tiende a aumentar con el tamaño de la empresa y aumenta en el tiempo para la mayor parte de las empresas. La propiedad familiar también implica una mayor probabilidad de utilización de financiación a largo plazo, lo cual ya se constató con la variable de deuda bancaria a largo plazo, confirmada por la alta significación estadística del coeficiente en que se basa la comparación (valor t de 7.7). El porcentaje que representa la deuda a largo plazo sobre el total del pasivo entre las empresas que utilizan esta financiación, segunda parte del Cuadro 2.8, es relativamente bajo, entre el 15 y el 20%, disminuyendo en el tiempo, pero sin diferencias sistemáticas por clases de tamaño y por forma de propiedad; el contraste no permite rechazar la hipótesis nula de que no hay diferencias en la proporción de financiación ajena a largo entre familiares y no familiares.

En resumen, controlando por sector y tamaño, la empresa familiar tiene un ratio de endeudamiento mayor que la no familiar (está ligeramente más endeudada). Además su endeudamiento es a más largo plazo y dentro del mismo utiliza más el endeudamiento bancario. La empresa familiar tiene un coste mayor de la financiación bancaria a corto plazo que la no familiar, si bien la diferencia es poco significativa desde el punto de vista económico. La evidencia sugiere que la empresa familiar tiene más facilidad para merecer la confianza de los intermediarios financieros y obtener de ellos financiación a largo plazo, aunque en condiciones de coste similares a las del resto de empresas. La empresa familiar que no consigue esa confianza debe utilizar la financiación a corto a un coste superior al del resto de empresas.

CUADRO 2.8

### ¿Existen diferencias en el volumen y composición del endeudamiento (%) entre las empresas familiares y no familiares? Deuda a largo plazo

Clase de tamaño	¿POSEE LA EMPRESA DEUDA A LARGO PLAZO? (% empresas que responden afirmativamente)				¿CUÁL ES EL % QUE LA DEUDA A LARGO REPRESENTA SOBRE EL TOTAL DEL PASIVO DE LA EMPRESA?			
	1998		1994		1998		1994	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
<b>Menos de 20</b>	74.27	65.55	61.49	57.46	22.68	17.56	23.20	20.66
<b>21 a 50</b>	81.82	81.03	70.32	66.42	16.56	17.41	19.85	17.89
<b>51 a 100</b>	86.67	63.72	75.61	69.23	17.48	18.22	16.4	15.21
<b>101 a 200</b>	85.29	67.65	77.5	74.07	12.50	13.75	15.96	14.98
<b>201 a 500</b>	86.27	74.25	86.96	69.52	10.16	13.14	12.24	14.03
<b>Más de 500</b>	72.73	77.91	75	75.25	15.04	10.79	13.68	12.99
<b>Total</b>	79.86	72.70	68.57	68.68	17.82	15.02	19.75	15.49
	PROBIT				MCO			
<b>COEFICIENTE FA</b>	0.268830* (7.69156)				-0.246106 (-0.132597)			
<b>IMPLICACIÓN</b>	El porcentaje de empresas familiares con financiación a largo plazo es mayor que el de las empresas no familiares.				Sin embargo, la proporción de deuda a largo plazo sobre el total del pasivo es similar en ambos colectivos de empresas.			
	Nº observaciones = 8470 Fracción de predicciones correctas = 0.734947				Nº observaciones = 6222 R <sup>2</sup> ajustado = 0.061094			

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

## 3. Comparación entre los recursos físicos y técnicos de las empresas familiares y no familiares

En este epígrafe se comparan los recursos físicos y técnicos de las empresas familiares y no familiares manteniendo la metodología de comparación que controla por tamaño, sector y tiempo al realizar la comparación en términos de la variable propiedad. Los recursos físicos se valoran en términos de inversión en activo material fijo por trabajador, mientras que los recursos técnicos se valoran a partir del número de empresas que en cada colectivo, familiar y no familiar, hacen uso de tecnologías avanzadas de fabricación como el CAD, CAM, robótica, etc.

### 3.1. RECURSOS FÍSICOS

La variable de inmovilizado material por trabajador empleado nos indica la intensidad de capital que lleva incorporada la tecnología de producción de la empresa, de manera que lo que comparamos en realidad es el tipo de tecnología que predomina en un colectivo de empresas frente al otro. Los resultados de esta primera comparación se muestran en el Cuadro 2.9.

Los resultados obtenidos en el Cuadro 2.9. muestran una menor utilización de tecnología capital intensiva en las empresas familiares que en las no familiares. Además, se observa un incremento en dicha inversión conforme incrementa el tamaño tanto en las empresas familiares como en las no familiares. Los resultados de la estimación, controlando por tamaño y sector, muestran que, efectivamente, existe una relación significativa y negativa entre la variable de propiedad y la intensidad de capital, lo que indicaría que las empresas familiares son más trabajo intensivas que las no familiares. Concretamente en el periodo estudiado, la empresa fami-

liar realiza una inversión en inmovilizado material por trabajador 2.5 millones de pesetas inferior a la inversión media de la no familiar, aproximadamente un 25% menos, controlando por efectos de sector y tamaño, pues como era de esperar, la inversión material por trabajador crece con el tamaño de la empresa y difiere mucho entre sectores por razones de las propias diferencias en la tecnología utilizada.

■ CUADRO 2.9

¿Existen diferencias en la intensidad de capital de las empresas familiares y no familiares?

Clase de tamaño	INMOVILIZADO MATERIAL (terreno, construcciones y resto del inmovilizado material)/ PERSONAL TOTAL MEDIO (valor medio; millones pts)			
	1998		1994	
	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	4.82	5.07	3.27	4.37
21 a 50	5.80	6.86	3.41	7.02
51 a 100	8.51	11.87	7.29	9.3
101 a 200	7.68	15.92	8.50	11.64
201 a 500	11.09	18.33	8.63	13.69
Más de 500	12.67	22.76	7.61	17.81
Total	6.37	13.17	4.36	11.34
		MCO		
COEFICIENTE FA		-2.48051*		(-4.77188)
IMPLICACIÓN	Las empresas familiares son menos capital intensivas que las no familiares, tanto si lo medimos teniendo en cuenta los terrenos y construcciones como si no			
	Nº observaciones = 1627			
	R <sup>2</sup> ajustado = 0.306649			

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

### 3.2. RECURSOS TÉCNICOS

La comparación entre tecnologías y herramientas de fabricación se inicia con las posibles diferencias en las modalidades de fabricación utilizadas y que la ESEE concreta en cuatro, unidades o lotes, en masa, producción continua y sistemas mixtos, Cuadro 2.10. Centrándonos en él, observamos que, por grupos de tamaño, excepto para el grupo de 101 a 200 trabajadores en el año 1994 y de menos de 20 en el año 1998, las unidades o lotes son utilizadas en mayor medida por empresas las familiares. De la misma manera, la producción en unidades o lotes es más utilizada en las empresas de menor tamaño (hasta 50) tanto por las empresas familiares como en las no familiares, mientras que a partir de este tamaño se utiliza más la fabricación en masa (también en ambos tipos de empresas). En cuanto a la producción continua, es utilizada en mayor medida por las empresas no familiares, mientras que la producción mixta lo es por las empresas familiares.

Los contrastes estadísticos sobre el valor del coeficiente de la variable propiedad FA en la estimación del modelo Probit confirma las apreciaciones de la observación del cuadro, coeficientes estadísticamente significativos para las tres primeras modalidades. De manera que podemos afirmar que la empresa familiar utiliza en mayor medida que la no familiar sistemas de fabricación en lotes, es decir, posiblemente más adaptados a las necesidades concretas de los clientes, y

por tanto, menos los sistemas de producción en masa y producción continua, en general menos dirigidos a satisfacer demandas concretas de grupos diferenciados de clientes. El sistema de fabricación mixta es utilizado en igual medida por empresas familiares y no familiares.

■ CUADRO 2.10

**¿Existen diferencias en el reparto de la producción según modalidades de fabricación en base a quién posee la propiedad de la empresa?**

Clase de tamaño	1998							
	Unidades o lotes		Fab. en masa		Prod. Continua		Mixta	
	EF <sup>12</sup>	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	65.86	67.46	29.81	30.14	3.36	2.39	0.96	0
De 21 a 50	52.43	52.17	40.78	40	5.82	6.09	0.97	1.74
De 51 a 100	51.11	45.61	40	41.23	6.67	10.52	2.22	2.63
De 101 a 200	40	34.78	54.28	52.90	5.71	11.59	0	0.72
De 201 a 500	37.25	24.27	52.94	59.06	5.88	15.58	3.92	1.09
Más de 500	27.27	15.48	63.63	61.90	9.09	21.43	0	1.19
Total	54.68	40	39.03	47.75	5.03	11.10	1.26	1.14

Clase de tamaño	1994							
	Unidades o lotes		Fab. en masa		Prod. Continua		Mixta	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	71.10	62.01	23.41	30.17	3.47	7.26	2.02	0.56
De 21 a 50	53.70	46.97	39.81	42.42	6.02	9.09	0.46	1.51
De 51 a 100	40.48	38.46	50	40	7.14	16.92	2.38	4.61
De 101 a 200	25.64	30.55	64.10	52.08	7.69	14.58	2.56	2.78
De 201 a 500	39.13	22.15	50.72	62.77	8.69	14.77	1.45	0.31
Más de 500	16.67	12.81	83.33	64.04	0	22.66	0	0.49
Total	57.73	32.44	35.63	52	5.11	14.40	1.52	1.14

PROBIT				
COEFICIENTE FA	0.177817*	-0.074207*	-0.255288*	0.064374
	(5.20084)	(-2.21911)	(-4.82345)	(0.760927)
IMPLICACIÓN	La probabilidad de que la empresa utilice un sistema de fabricación por lotes es mayor en la empresa familiar que en la no familiar	La probabilidad de que la empresa utilice un sistema de fabricación en masa es menor en la empresa familiar que en la no familiar.	La probabilidad de que la empresa utilice un sistema de fabricación continua es menor en la empresa familiar y no familiares que en la no familiar.	No existen diferencias en el uso de un sistema de fabricación mixta entre empresas familiares
	Nº observaciones: 8570 Fracción de predicciones correctas = 0.721004	Nº observaciones: 8570 Fracción de predicciones correctas = 0.674562	Nº observaciones: 8570 Fracción de predicciones correctas = 0.902684	Nº observaciones: 8570 Fracción de predicciones correctas = 0.987281

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

Las tecnologías de fabricación que contempla la ESEE son CAD (Computer Assisted Design), robótica y sistemas flexibles. El Cuadro 2.11 muestra los resultados de la comparación en el uso de estas tecnologías de fabricación entre empresas de distintas clases de tamaño y

<sup>12</sup> EF: empresa familiar; ENF: empresa no familiar.

CUADRO 2.11

### ¿Existen diferencias en la utilización de tecnologías avanzadas entre las empresas familiares y no familiares?

Clase de tamaño	UTILIZA CAD		UTILIZA ROBÓTICA		UTILIZA SISTEMAS FLEXIBLES	
	1998	1994	1998	1994	1998	1994
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
<b>Menos de 20</b>	13,94	20,10	4,81	4,78	7,21	11,48
<b>21 a 50</b>	28,64	20,43	12,13	13,48	14,56	11,30
<b>51 a 100</b>	46,67	42,10	28,89	26,31	31,11	21,93
<b>101 a 200</b>	57,14	39,85	41,02	31,16	34,28	23,91
<b>201 a 500</b>	72,55	51,10	47,06	43,48	47,06	40,00
<b>Más de 500</b>	63,63	60,12	50,00	61,31	63,69	41,67
<b>Total</b>	31,11	38,24	16,40	29,69	17,62	29,51
<b>COEFICIENTE FA</b>	0,162308*		PROBIT		0,082991*	
	(4,13626)		(1,90278)		(2,07498)	

### IMPLICACIÓN

El porcentaje de empresas que utilizan tanto el CAD, como la Robótica o los Sistemas Flexibles es mayor entre las empresas familiares que entre las no familiares.

Nº observaciones = 8575

Nº observaciones = 8571

Nº observaciones = 8574

Fracción de predicciones correctas = 0,780525 Fracción de predicciones correctas = 0,818574 Fracción de predicciones correctas = 0,784698

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*Significativo al 5%; significativo al 10% estadístico t entre parentesis

propiedad. Si nos fijamos en los resultados del Cuadro 2.11 observamos que por grupos de edad, las empresas familiares utilizan en mayor medida el CAD, con excepción del grupo de tamaño más pequeño (menos de 20 trabajadores), aunque en 1998 se aprecia un gran decremento del uso de esta tecnología por parte de las empresas familiares, y el uso es mayor en las no familiares.

En cuanto al uso de robótica y sistemas flexibles, los resultados muestran que su utilización es menor en las empresas familiares en las empresas más pequeñas y en las mayores (al igual que en valor medio); sin embargo, su uso es mayor en las empresas familiares de tamaños intermedios (con excepción del año 1994, donde el uso de robótica es menor en las empresas familiares en todos los tamaños excepto en los de 21 a 50 y 201 a 500 trabajadores). La estimación del modelo, controlando por tamaño y sector, muestra un coeficiente positivo y estadísticamente significativo para la variable FA en cada una de las tecnologías de producción consideradas, lo cual confirma que las empresas familiares tienen una mayor probabilidad de usar estas tecnologías que las no familiares. Por tanto, en general, la propiedad familiar tiende a favorecer la utilización de tecnologías avanzadas de fabricación como las que aquí se consideran, posiblemente porque favorecen la flexibilidad necesaria para aplicar sin incrementos de costes excesivos las modalidades de fabricación por lotes. Se obtiene, por tanto, que la empresa familiar realiza una inversión menor que la no familiar en activos inmovilizados materiales pero al mismo tiempo utiliza modalidades de fabricación propias de empresas que se orientan a satisfacer las demandas de los clientes y que para lograr con ello más flexibilidad, sin incurrir en costes elevados, aprovecha las posibilidades que ofrecen tecnologías avanzadas como el CAD o los sistemas de producción flexible.

#### **4. Recursos humanos de empresas familiares y no familiares**

La comparación de los recursos humanos entre empresas familiares y no familiares se realizará en varias dimensiones: composición de la plantilla (trabajadores con titulación superior y trabajadores eventuales), coste laboral por trabajador, productividad (valor añadido por trabajador) y compromiso del trabajador con la empresa (horas trabajadas). 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 empresas familiares y no familiares se realiza controlando por intensidad de capital de la empresa, además de controlar por tamaño, sector y tiempo.

##### **4.1. COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA**

Los Cuadros 2.12 y 2.13 resumen los resultados de la comparación entre empresas familiares y no familiares en cuanto a composición de las plantillas. La primera cuestión que se analiza es la comparación en la proporción que representan los trabajadores con título universitario sobre el total de trabajadores de la empresa, Cuadro 2.12. Como puede apreciarse, esta proporción varía por clases de tamaño, observándose que es mayor en las empresas más pequeñas y en las más grandes y menor en las intermedias. También se aprecia un aumento en el tiempo, de manera que en 1998 la proporción es 1.5 puntos porcentuales superior que cuatro años antes, aunque los niveles absolutos siguen por debajo del 15%.

La comparación entre empresas familiares y no familiares revela una menor proporción de titulados superiores sobre el total entre las primeras que entre las segundas, regularidad que se mantiene en todas las clases de tamaño. El contraste de diferencias controlando por tamaño, sector

■ CUADRO 2.12

**¿Existen diferencias en la composición y tamaño de la plantilla (%) entre las empresas familiares y no familiares? Trabajadores titulados**  
(controlando por tamaño, sector e intensidad de capital)<sup>13</sup>

Clase de tamaño	¿CUÁL ES EL % QUE LOS TRABAJADORES TITULADOS REPRESENTA SOBRE EL TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA? (% empresas responden afirmativamente)			
	1998		1994	
	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	15.14	17.31	14.52	14.93
21 a 50	11.81	13.43	10.21	11.40
51 a 100	10.6	12.86	7.92	11.50
101 a 200	8.29	14.30	6.74	10.10
201 a 500	8.39	13.47	8	11.52
Más de 500	9.08	16.51	9	16.50
<b>Total</b>	<b>11.94</b>	<b>14.44</b>	<b>10.32</b>	<b>12.68</b>
			MCO	
<b>COEFICIENTE FA</b>			-1.46266* (-5.74648)	
<b>IMPLICACIÓN</b>	El porcentaje de trabajadores titulados es menor en las empresas familiares que en las no familiares			
	Nº observaciones = 7888			
	R <sup>2</sup> ajustado = 0.245879			

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

y tiempo muestra que las empresas familiares tienen 1.5 puntos porcentuales menos de proporción de titulados en su plantilla que las no familiares, lo que representa una diferencia del 12%.

Aunque la utilización de trabajadores con contrato temporal se modera a lo largo del tiempo, en 1998 más del ochenta por cien de las empresas utilizan este tipo de contratos, mayor a medida que aumenta el tamaño de la empresa, Cuadro 2.13. Sin embargo, dentro de las empresas que utilizan contratos temporales, la proporción de trabajadores a los que les afectan es mayor entre las empresas de menor dimensión que entre las más grandes. La proporción de empresas familiares que utilizan trabajadores temporales y el porcentaje que representan estos sobre el total de trabajadores empleados es mayor en empresas familiares que en no familiares, como pone manifiesto el valor positivo y estadísticamente significativo del coeficiente estimado para la variable FA en ambos casos. Concretamente el porcentaje de trabajadores con contrato temporal entre las empresas familiares es 7.5 puntos porcentuales superior al de las empresas no familiares, lo que significa un 35% superior.

#### 4.2. PRODUCTIVIDAD Y COSTE DEL TRABAJO

La segunda comparación se centra en la productividad del trabajo, medida como cociente entre el valor añadido y el número de trabajadores. Recuérdese que la comparación se rea-

<sup>13</sup> Sin controlar por intensidad de capital, los resultados que se obtienen respecto a la existencia de titulados universitarios en la empresa familiar y no familiar son los mismos que los resultados obtenidos al introducir dicha variable de control. Los resultados sin controlar por intensidad de capital son: coeficiente FA = -1.87127; t = -7.65313

liza controlando por diferencias en la intensidad de capital por trabajador, lo cual implica que en realidad nos aproximamos a la comparación entre productividad total de los factores de empresas familiares y no familiares.

■ CUADRO 2.13

**¿Existen diferencias en la composición y tamaño de la plantilla (%) entre las empresas familiares y no familiares? Trabajadores eventuales**

(controlando por tamaño, sector e intensidad de capital)<sup>14</sup>

Clase de tamaño	¿POSEE LA EMPRESA TRABAJADORES EVENTUALES (% empresas)				¿CUÁL ES EL % QUE LOS TRABAJADORES EVENTUALES REPRESENTAN SOBRE EL TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA (% empresas responden afirmativamente)			
	1998		1994		1998		1994	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
<b>Menos de 20</b>	63.89	57.48	74.86	70.83	33.57	30.54	39.82	35.06
<b>21 a 50</b>	79.62	83.75	85.59	80.85	33.39	36.62	38.32	34.41
<b>51 a 100</b>	82.22	83.62	88.37	80.60	30.25	22.31	35.67	24.77
<b>101 a 200</b>	82.86	80.14	92.68	82.99	25.50	17.49	31.21	15.84
<b>201 a 500</b>	94.12	89.13	87.14	88.99	18.84	15.37	21.34	17.03
<b>Más de 500</b>	100	91.12	91.67	88.94	20.80	13.80	43.74	12.09
<b>Total</b>	75.75	80.79	81.24	83.36	30.71	22.66	36.79	21.23
	PROBIT				MCO			
<b>COEFICIENTE FA</b>	0.095849* (2.43493)				7.43562* (10.0464)			
<b>IMPLICACIÓN</b>	Las empresas familiares tienen mayor probabilidad de utilizar trabajadores temporales que las no familiares				El porcentaje de trabajadores eventuales sobre el total de los trabajadores es mayor en las empresas familiares que en las no familiares			
	Nº observaciones = 7976 Fracción de predicciones correctas = 0.816199				Nº observaciones = 6509 R <sup>2</sup> ajustado = 0.225996			

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

Los resultados que se presentan en el Cuadro 2.14 ponen de manifiesto que la productividad del trabajo es menor en las clases de tamaño también menores; parte o toda esta diferencia puede explicarse por una evidencia anterior en la que se observa como las empresas de menor tamaño tienden a utilizar tecnologías más trabajo intensivas, es decir, utilizan relativamente más trabajo y menos capital para producir. Sin controlar por diferencias en intensidad de capital la comparación entre productividades aparentes del trabajo no permite establecer infe-

<sup>14</sup> Sin controlar por intensidad de capital, los resultados que se obtienen al introducir la variable intensidad de capital como variable de control no varían con respecto a los obtenidos al introducir dicha variable de control. Los resultados sin controlar por intensidad de capital son:

$$\text{PROBIT: coeficiente FA} = 0.132996; t = 3.63222$$

$$\text{OLSQ: coeficiente FA} = 8.03760; t = 8.33063$$

Por otra parte, si realizamos el mismo análisis (controlando por intensidad de capital) pero añadimos además como variables de control las modalidades de fabricación, se obtiene que la variable propiedad (FA) no es significativa, y tampoco lo son las distintas modalidades de fabricación.

rencias sobre la mayor o menor eficiencia productiva de las empresas porque no se tienen en cuenta diferencias en la utilización de otros recursos productivos como el capital. Dentro de cada clase de tamaño las empresas familiares muestran menor productividad aparente del trabajo que las no familiares, pero de nuevo la comparación está afectada por las diferencias en la intensidad de capital según la propiedad de las empresas, incluso después de controlar por las diferencias de tamaño.

Finalmente, la comparación de la productividad aparente del trabajo entre empresas familiares y no familiares cuando se controla por todas las variables propuestas incluida la intensidad de capital, revela que no puede rechazarse la hipótesis de igual productividad/eficiencia (coeficiente de FA no significativo). Se pone así de manifiesto la importancia de aplicar los controles adecuados cuando se hacen inferencias sobre la eficiencia productiva de unas empresas y otras.

El Cuadro 2.14 contiene también la comparación de los salarios por trabajador de empresas familiares y no familiares. Como era de esperar, el coste laboral nominal por trabajador crece en el tiempo y aumenta con el tamaño de las empresas, tanto para las familiares como para las no familiares. La comparación de familiares y no familiares pone de manifiesto que las primeras pagan a sus trabajadores un salario medio inferior en 262.000 pesetas al salario medio que pagan las no familiares, alrededor de un 7% inferior, controlando por el resto de variables que influyen en el salario.

#### 4.3. COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES

Por último, el compromiso de los trabajadores se analiza a partir del total de horas trabajadas. En principio, si los trabajadores tienen mayor compromiso para con la empresa familiar que la no familiar, el número de horas trabajadas en dichas empresas debería ser mayor que en las empresas no familiares, esperando, por tanto, una relación positiva también entre dicha variable y la propiedad.

Los datos del Cuadro 2.15 muestran que, efectivamente, las empresas de menor tamaño presentan un mayor número de horas trabajadas, tanto en las empresas familiares como en las no familiares, sin embargo, aunque en el año 1994 obtenemos la relación esperada en cuanto al hecho de que en las empresas familiares se trabajan más horas, esta relación cambia en 1998, donde apreciamos que en las empresas más pequeñas esto no es así, aunque en el resto de tamaños se mantiene la relación esperada. Además, la estimación del modelo, controlando por tamaño, sector e intensidad de capital, muestra una relación positiva significativa entre la variable propiedad y el número de horas trabajadas, lo que estaría confirmando nuestra hipótesis de mayor compromiso por parte de los trabajadores de las empresas familiares (mayor número de horas trabajadas). La diferencia, después de los controles pertinentes, se sitúa alrededor de las 11 horas anuales, es decir un 0.6% más horas por trabajador que en las no familiares.

La valoración de los recursos humanos desde la comparación entre empresas familiares y no familiares pone de manifiesto que las primeras utilizan un capital humano de menor calidad en cuanto a su educación formal universitaria, utilizan en mayor medida contratos temporales con los trabajadores, pagan menos salarios por trabajador y consiguen que los trabajadores dediquen más horas a la empresa. Con ello consiguen una eficiencia similar a la de las empresas no familiares. La evidencia detectada sugiere que la propiedad familiar impone un mayor control sobre el recurso trabajo, buscando un mayor esfuerzo y dedicación, a cambio, tal vez,

CUADRO 2.14

### ¿Existen diferencias en la productividad y coste del trabajo de las empresas familiares y no familiares?

(controlando por tamaño, sector e intensidad de capital)<sup>15</sup>

Clase de tamaño	¿EXISTEN DIFERENCIAS EN LA PRODUCTIVIDAD POR TRABAJADOR (Valor añadido/personal total medio (valor medio))				¿EXISTEN DIFERENCIAS EN EL COSTE DEL TRABAJO? (Gastos de personal/personal total medio (coste medio))			
	1998		1994		1998		1994	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	3.93	4.72	3.42	3.57	2.68	3.05	2.39	2.58
21 a 50	4.78	5.24	3.87	4.71	3.06	3.31	2.62	3.12
51 a 100	6.29	6.73	5.26	5.40	3.61	4.41	3.33	3.84
101 a 200	6.05	7.91	5.63	6.62	3.63	4.86	3.45	4.07
201 a 500	7.39	8.73	5.64	6.81	4.21	5.20	3.59	4.46
Más de 500	9.15	10.11	5.73	8.23	5.36	5.84	3.66	5.13
Total	4.96	7.14	3.99	6.07	3.14	4.37	2.68	3.95
MCO								
COEFICIENTE FA	0.00349554 (0.030439)				-0.261963* (-8.25297)			
IMPLICACIÓN	Las empresas familiares tienen la misma productividad media por trabajador que las empresas no familiares Nº observaciones = 6621 R <sup>2</sup> ajustado = 0.251852				Sin embargo, el coste por trabajador es menor en las empresas familiares que en las no familiares Nº observaciones = 7416 R <sup>2</sup> ajustado = 0.516402			

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

de más antigüedad en la empresa, aunque esto no se ha contrastado, para compensar la menor educación formal. La presumible mayor tendencia a emplear miembros de la familia en la empresa sin imponer exigencias de cualificación adecuada puede también contribuir a explicar la evidencia encontrada, por cuanto estos trabajadores más implicados con la empresa por su relación con la propiedad también tendrían, en principio, predisposición a dedicar más horas a la misma.

<sup>15</sup> Si no controlamos por intensidad de capital, los resultados obtenidos varían en el caso de diferencias en productividad por trabajador entre empresas familiares y no familiares, observándose una relación inversa entre la variable propiedad y la productividad por trabajador, indicando que la productividad media es menor en las empresas familiares que en las no familiares; mientras que en el caso del coste de trabajo, los resultados obtenidos sin introducir la variable intensidad de capital como variable de control, implican una diferencia estimada en los salarios sensiblemente mayor que cuando se controla. Los resultados sin controlar por intensidad de capital son:

DIFERENCIAS PRODUCTIVIDAD: coeficiente EF = -0.380900\* (-3.14845)

DIFERENCIAS COSTE TRABAJO: coeficiente EF = -0.359614\* (-10.9376)

Por otra parte, si al analizar el coste de trabajo, además de por intensidad de capital controlamos por la existencia de trabajadores titulados y eventuales, implica una diferencia estimada en los salarios menor que cuando no se controla por estas variables. Los resultados en este caso son:

DIFERENCIAS COSTE TRABAJO: coeficiente EF = -0.162429\* (-5.52575)

■ CUADRO 2.15

### ¿Existen diferencias en el compromiso de los trabajadores para con la empresa entre los trabajadores de las empresas familiares y no familiares?

(controlando por tamaño, sector e intensidad de capital).<sup>16</sup>

Clase de tamaño	¿CUÁL ES LA MEDIA DE LAS HORAS TRABAJADAS AL AÑO EN AMBOS TIPOS DE EMPRESAS?			
	1998		1994	
	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	1795.90	1802.51	1794.91	1775.74
21 a 50	1791.40	1797.27	1798.09	1788.10
51 a 100	1796.67	1788.09	1781.17	1764.75
101 a 200	1791.06	1801.63	1785.29	1762.82
201 a 500	1800.35	1778.71	1768.50	1762.22
Más de 500	1763.54	1756.10	1781.17	1719.43
<b>Total</b>	<b>1793.77</b>	<b>1787.56</b>	<b>1792.03</b>	<b>1760.04</b>
	MCO			
<b>COEFICIENTE FA</b>	10.6603* (4.78740)			
<b>IMPLICACIÓN</b>	Los trabajadores de las empresas familiares trabajan un mayor número de horas que los de las no familiares			
	Nº observaciones = 7899			
	R <sup>2</sup> ajustado = 0.063707			

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

## 5. Conclusiones y discusión de los resultados

En el presente capítulo se analizan los recursos de las empresas familiares, en comparación con los de las no familiares. Para ello, nos hemos basado en una muestra obtenida de la ESEE durante el periodo 1994-1998, que permite diferenciar entre empresas familiares y no familiares. Como vamos a ver a continuación, algunos de los resultados obtenidos corroboran las premisas recogidas en la literatura sobre empresa familiar, pero otros no lo hacen.

La Teoría de Recursos y Capacidades considera que las empresas que poseen ciertos recursos que las diferencian de las demás pueden conseguir ventajas competitivas. El “*familierness*” de la empresa está formado por todas las características que posee la empresa familiar y que la diferencian de la no familiar, lo que puede permitirles obtener dichas ventajas competitivas.

El estudio de los recursos de la empresa familiar realizado en este capítulo se ha centrado en tres tipos de recursos: financieros, físicos-técnicos y humanos. A continuación exponemos las principales conclusiones obtenidas.

### 5.1. RECURSOS FINANCIEROS

Existe un cierto consenso en la literatura sobre empresa familiar (Daily y Dollinger, 1993; Westhead, 1997; Fernández y Nieto, 2001; Rienda y Pertusa, 2002; Galve y Salas, 2003) sobre

<sup>16</sup> Si no controlamos por intensidad de capital, los resultados obtenidos coinciden con los obtenidos al introducir la variable intensidad de capital como variable de control. Los resultados sin controlar por intensidad de capital son: coeficiente variable propiedad = 9.81392; t = 4.69825

el hecho de que las empresas familiares se encuentran con una mayor dificultad para acceder al capital, por lo que tienden a autofinanciarse, limitando el reparto de los beneficios generados por la empresa, en mayor proporción que las empresas no familiares. El objetivo es mantener el control en manos de la familia ya que éste puede perderse si busca financiación externa (tanto en el caso de venta de acciones, como si la empresa se endeuda y no puede devolverla).

Por otro lado, es de esperar que la mayor concentración de la propiedad y la mayor implicación con los objetivos de la empresa por parte de los miembros de la familia propietaria, reduzca las necesidades de supervisión y control internos, en comparación con los que, de acuerdo con la teoría de la agencia son previsibles entre empresas con propiedad más dispersa y distante emocionalmente de la empresa. La mayor eficiencia previsible de la empresa familiar para extraer esfuerzo de quienes trabajan en ella, tiene como contrapartida una menor diversificación de los riesgos y por tanto una potencial pérdida de eficiencia con respecto a la no familiar que tiene menos restricciones en la gestión del riesgo. Las preferencias por el control imponen restricciones a la empresa familiar que no tiene la no familiar y esto puede repercutir en las decisiones de financiación e inversión.

No disponemos de información sobre la composición accionarial de las empresas de la muestra como para comparar unas y otras en esta variable de estructura de propiedad, si bien la evidencia empírica corrobora que las empresas familiares son de menor dimensión que las no familiares y crecen a ritmos también menores. En cuanto a la utilización de deuda y su composición para financiar las inversiones, la evidencia empírica no detecta diferencias económicamente significativas entre empresas familiares y no familiares, aunque si algunos matices.

En principio podría esperarse más endeudamiento entre las empresas familiares pues la deuda ahorra en fondos propios que son más escasos para la empresa familiar habida cuenta de su interés por no ampliar capital fuera de la familia y preservar el control. Sin embargo, el riesgo de quiebra aumenta con la deuda y este es por si mismo una amenaza para la supervivencia de la empresa. Esto explica la evidencia empírica según la cual la empresa familiar está solo marginalmente más endeudada que la no familiar y que este mayor endeudamiento se concreta en deuda bancaria a largo plazo, la más cercana en cuanto a vencimiento a los fondos propios. La capacidad para transmitir más confianza y su vocación por personalizar las relaciones podría favorecer a la empresa familiar cuando se trata de obtener financiación bancaria a largo plazo. Por otra parte, en la financiación bancaria a corto plazo se detecta un coste marginalmente superior en la empresa familiar que en la no familiar.

Los resultados de nuestro estudio muestran que las empresas familiares utilizan en mayor medida el crédito bancario a largo plazo, pero en igual medida el crédito bancario a corto plazo. Sin embargo, el coste que soportan por dicho crédito bancario a corto plazo es mayor que el que soportan las empresas no familiares, mientras que el coste del crédito bancario a largo plazo es igual que en las empresas no familiares. En cuanto al ratio de endeudamiento, los resultados obtenidos muestran que las empresas familiares están más endeudadas que las no familiares (el total de deuda sobre pasivo es aproximadamente un 2% superior que en las empresas no familiares), siendo su endeudamiento mayor a largo plazo que a corto plazo.

La evidencia aportada en este capítulo entraría pues en contradicción con la afirmación de que la empresa familiar tiende a endeudarse más que la no familiar (Mosen, 1969; Aronoff y Ward, 1995; Gallo y Vilaseca, 1996; Habbershon y Williams, 1999) si bien es preciso insistir que nuestra conclusión se obtiene después de controlar por efectos de sector, tamaño y tiempo en el comportamiento de las variables financieras de la empresa.

## 5.2. RECURSOS FÍSICOS

Una forma de limitar las necesidades de fondos financieros por parte de las empresas familiares es a través de reducir las necesidades de inversión y ello es posible eligiendo tecnologías de producción más trabajo intensivas (Galve y Salas, 2003). La evidencia empírica aportada en este capítulo corrobora esta hipótesis de manera que la inversión media de inmovilizado por trabajador es sensiblemente inferior en las empresas familiares que en las no familiares controlando por el resto de variables.

La menor inversión en activos materiales de la empresa familiar ocurre en paralelo a su preferencia por utilizar tecnologías de producción donde prima la producción sobre pedido y en lotes, frente a la producción en masa, buscando una diferenciación de la oferta y una mayor proximidad a las necesidades del cliente. Esa flexibilidad se la proporciona también el uso más frecuente que hace la empresa familiar, en comparación con la no familiar, de tecnologías avanzadas de producción como el CAD, la robótica y los sistemas flexibles, una vez controlamos por sector, tamaño, tiempo y en este caso también por intensidad de capital. La empresa familiar ahorra en volúmenes de inversión pero, en cambio, la inversión que realiza la acompaña de las tecnologías que pueden optimizar mejor su uso posterior. Sobre la influencia de la propiedad familiar en la utilización de unos sistemas de fabricación u otros y en la adopción de tecnologías avanzadas de fabricación, apenas existe literatura previa por lo que nuestros resultados no son comparables con otros.

## 5.3. RECURSOS HUMANOS

Una conclusión bastante robusta de este capítulo es que, *ceteris paribus*, la empresa familiar emplea menos trabajadores con titulación universitaria que la no familiar. Además, la empresa familiar hace un mayor uso de la contratación temporal, tiene jornadas laborales más largas y soporta un coste laboral por trabajador inferior al de una empresa no familiar de igual sector, clase de tamaño y tecnología (inversión por trabajador).

Tecnologías más capital intensivas dan lugar a más productividad aparente del trabajo y parte de la misma puede ser apropiada por los trabajadores en forma de mayores salarios. Por otra parte, más intensidad de capital y sistemas de producción en masa introducen más rigidez en el proceso productivo y requieren trabajadores más formados. La menor flexibilidad en los ritmos de producción irá paralela con la menor necesidad de flexibilidad laboral y por lo tanto con menos empleo temporal. En condiciones opuestas de más intensidad de trabajo y producción por lotes o pedidos, se necesita menos personal con formación universitaria y más personal temporal adaptado al ritmo de producción. La empresa familiar responde en mayor proporción al segundo de los perfiles descritos en cuanto a la tecnología y sistema de fabricación, lo que explicaría la política de recursos humanos que sigue. A pesar de que la empresa familiar usa en mayor medida que la no familiar tecnologías avanzadas de producción, ello es insuficiente para decantarla hacia un uso de trabajadores de más cualificación.

La literatura previa sobre empresa familiar alude reiteradamente al mayor compromiso (mayor preocupación) de la empresa familiar con sus trabajadores y la reciprocidad que la empresa obtiene de ellos (generalmente dedicándose más a la empresa) (Ward, 1988; Lyman, 1991; Harvey y Evans, 1995; Gersick et al, 1997). También se ha documentado el uso de prácticas y sistemas de trabajo más flexibles entre las empresas familiares (Goffee y Scase, 1985; Habbershon y Williams, 1999) y los mayores salarios que acostumbran a pagar a sus trabajadores (Donckels y Frölich, 1991; Habbershon y Williams, 1999). Los resultados de la investi-

gación documentan la mayor propensión de las empresas familiares a utilizar sistemas de producción flexibles que las no familiares y documenta también que la jornada laboral es superior en las empresas familiares que en las no familiares (unas 11 horas al año). Sin embargo, no se detecta reciprocidad por parte de la empresa en forma de más salarios o más estabilidad en el empleo, si bien esta conclusión debería someterse a contrastes de robustez adicionales añadiendo otras variables de control a la comparación, por ejemplo proporción de eventuales y proporción de trabajadores con titulación superior<sup>17</sup>.

Sin embargo, otra forma de compromiso con la empresa podría ser la formación de los trabajadores. De la Fuente et al. (2003) consideran que los trabajadores de las empresas familiares tienen mayores incentivos a acumular capital humano específico, ya que tienen confianza en no ser expropiados del mismo. Esto sería cierto si los trabajadores perciben también un mayor compromiso de la empresa para con ellos. Sin embargo, acabamos de ver que esto no se cumple, ya que los salarios son menores y la eventualidad de los trabajadores mayor. Por otro lado, la política de carreras planificada en las empresas familiares se basa en el ascenso de los miembros de la familia, y no del ascenso por conocimientos y habilidades de los trabajadores, lo cual desincentiva a los trabajadores ajenos a la familia, lo que, al final, desemboca en una mayor dificultad por parte de este tipo de empresas para atraer y retener a directivos cualificados (Calder, 1961; Pollack, 1985; Westhead, 1997; Sharma et al., 1997; Donckels y Lambrecht, 1999; Fernández y Nieto, 2001).

En resumen, la evidencia que proporciona este capítulo en cuanto a la política de recursos humanos de las empresas familiares no corrobora la predicción que desde algunas perspectivas de la teoría de la agencia realizan algunos autores sobre las externalidades positivas que genera la propiedad familiar en las relaciones laborales. Estas se manifestarían en unas dosis más elevadas de confianza, lealtad y compromiso mutuo que el usual entre empresas no familiares (Lyman, 1991; Harvey y Evans, 1995; Gersick et al., 1997). La evidencia apunta más bien a un mayor control de la propiedad de la empresa sobre los trabajadores y una menor capacidad de estos para extraer rentas de la organización.

---

<sup>17</sup> No es posible saber si el grado de sindicación de los trabajadores es diferente entre empresas familiares y no familiares y por tanto la influencia de esta variable en los salarios.



### 3. Recursos intangibles de la empresa familiar



En este capítulo se comparan las dotaciones de recursos intangibles de las empresas familiares y no familiares. Concretamente, 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 empresas familiares y no familiares. La comparación se realiza con la misma base de datos, ESSE, y con la misma metodología utilizada en el capítulo anterior sobre decisiones que afectan a recursos tangibles, tecnologías de fabricación y recursos humanos.

La dotación de activos obtenidos a través de la inversión de recursos en actividades de I+D contribuye a mejorar la capacidad competitiva de las empresas porque aumenta su capacidad para innovar en productos y procesos. La forma de propiedad de la empresa, familiar o no familiar, puede influir en la valoración de los beneficios y costes que reporta una estrategia basada en la innovación frente a la alternativa de competir a través de unos bajos costes. Una vez se elige competir con innovación, todavía caben diferencias en la intensidad con la que se persigue esta estrategia, medida, por ejemplo, en términos de gasto en I+D por peseta de ventas (los datos disponibles, dado el periodo temporal de estudio, están en pesetas y no en euros). Por último, para un esfuerzo en innovación dado, nos preguntamos si la propiedad familiar o no familiar influye en la eficiencia para transformar ese esfuerzo en más o menos output, por ejemplo, número de patentes. Puesto que la empresa puede realizar la innovación sola o en colaboración con otras, resulta de interés averiguar si los incentivos a la colaboración en materia de innovación varían según la propiedad de la empresa. La valoración de las actividades de innovación por parte de las empresas familiares en comparación con las no familiares, significa preguntarse por la influencia de la propiedad en la decisión de hacer o no I+D, en el gasto relativo a realizar, en el output que resulta de dicho esfuerzo y en el recurso a la colaboración con otras empresas para complementar los recursos propios.

La empresa acumula capital comercial a través de publicidad de marca que facilita la comunicación con el mercado y ofrece garantías de que se respetan ciertos estándares de calidad. La forma de propiedad puede influir en la elección sobre la forma de acceder al mercado, con producto diferenciado a través de una marca propia y con canal de distribución también propio, o sin marca y vendiendo a través de mayoristas independientes. El análisis de la dotación de activos intangibles de la empresa familiar en relación a la no familiar incluye un apartado dedicado a los intangibles que tienen que ver con la comercialización de los productos.

El tercer aspecto de la comparación entre empresas familiares y no familiares que se lleva a cabo en este capítulo se refiere a las características de los mercados donde la empresa realiza sus actividades: ámbito geográfico, grado de concentración de la oferta, importancia relativa del mercado principal, tasa de crecimiento de este mercado. Como complemento se analizan también características de los mercados de clientes y proveedores de las empresas familiares y no familiares, como por ejemplo, el grado de concentración de compras y ventas en ellos, así como indicadores de resultados económicos, como la cuota de mercado y el margen bruto de las empresas.

Al igual que ocurre con los activos tangibles, es de esperar que la dotación de activos intangibles, en sentido amplio, de las empresas, esté influida por su tamaño y sector de actividad. Puesto que la propiedad de la empresa, familiar y no familiar, no se distribuye de forma aleatoria entre clases de tamaño y sectores de actividad, para aislar adecuadamente el efecto de la propiedad en la dotación de intangibles y en aspectos relacionados con ella será necesario controlar por el posible efecto de tamaño y sector en el valor de la variable dependiente. En segun-

do lugar, la valoración correcta del efecto de propiedad deberá hacerse controlando en lo posible por el sesgo de selección que afecta a la variable a explicar cuando ésta es positiva solo para aquellas empresas que han elegido previamente hacerla positiva. Por ejemplo, para comparar correctamente el esfuerzo en I+D entre empresas familiares y no familiares será necesario tener en cuenta que previamente la variable familiar ha podido influir también, junto con otras variables, en la decisión de hacer o no hacer I+D. Al igual que en el capítulo anterior, para controlar el sesgo de selección, la estimación de los modelos econométricos se realizará utilizando la estimación en dos etapas propuesta por Heckman, descrito en el apartado metodológico del capítulo anterior.

La muestra de empresas para el estudio empírico se extrae de la ESEE correspondiente a los años comprendidos entre 1994 y 1998, ambos inclusive. Las clases de tamaño y sector de actividad utilizados como variables de control se identifican a través de variables dicotómicas idénticas a las que se utilizaron en el capítulo anterior.

El capítulo se ha estructurado de la siguiente manera: en primer lugar, tras esta introducción, se analizan los aspectos relativos al capital tecnológico e innovación de las empresas familiares en comparación con las no familiares. En el apartado segundo, se estudian las principales características de las actividades de Marketing y Distribución, en el tercero se analizan las características de los mercados en que actúan estas empresas y la concentración de los ingresos y, para terminar, en el último epígrafe se presentan los principales resultados obtenidos y su discusión.

## 1. Capital tecnológico e innovación

### 1.1. ESFUERZO INNOVADOR

La primera cuestión a determinar es si las empresas familiares y no familiares difieren en cuanto a la propensión a realizar actividades de I+D y en cuanto al esfuerzo relativo en esta actividad. Para estudiar la propensión a innovar definimos la variable dicotómica AID que toma el valor 1 si la empresa realiza un gasto positivo en actividades de I+D en el año  $t$ , dentro del periodo 1994-1998, y 0 si el gasto es nulo. La probabilidad de que la variable AID tome el valor 1 ó 0 se modeliza a través de un Probit donde AID es la variable dependiente y las variables dicotómicas de clase de tamaño, sector de actividad, tiempo y propiedad FA son las variables explicativas.

Por otra parte, el esfuerzo en I+D de las empresas que hacen I+D (IDV) se mide a través del cociente entre gasto en I+D declarado por la empresa en el año y ventas de la empresa también en el año. La variable de esfuerzo se explica en función de las mismas variables que AID, es decir, clase de tamaño, sector, tiempo y propiedad FA.

El Cuadro 3.1. presenta la estadística descriptiva de la comparación entre empresas familiares y no familiares en las variables AID e IDV por clases de tamaño y en los años 1994 y 1998, así como el resultado del contraste de la hipótesis nula de igualdad entre los valores de las variables para empresas familiares y no familiares, una vez controlamos por el resto de variables explicativas. El contraste se realiza a partir de la estimación econométrica con el procedimiento de las dos etapas propuesto por Heckman.

La observación del Cuadro 3.1, primera parte, pone de manifiesto, en primer lugar, la regularidad bien conocida, a partir de estudios previos, de que la propensión a realizar I+D aumenta con el tamaño de la empresa. Entre las empresas de 20 ó menos trabajadores la proporción

que realiza I+D está alrededor del 10%, mientras que entre las de más de 500 trabajadores esta proporción llega a superar el 90%. En general, las proporciones de empresas en las distintas clases de tamaño que hacen I+D tienden a ser superiores en el año final que en el año inicial. Sin embargo, la relación entre tamaño e I+D desaparece cuando la variable de innovación es el esfuerzo en I+D de las empresas que realizan esta actividad, segunda parte del cuadro. Este esfuerzo es relativamente similar entre las empresas de menos de 20 trabajadores y las de más de 500 trabajadores. Tampoco se aprecia una diferencia sistemática entre el esfuerzo realizado en 1994 y el esfuerzo realizado en 1998.

#### CUADRO 3.1

### ¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y el gasto en actividades de I+D (en el caso de que la empresa lleve a cabo este tipo de actividades)?

Clase de tamaño	¿REALIZA LA EMPRESA ACTIVIDADES DE I+D? (% de empresas que responden afirmativamente)				¿CUÁL ES EL GASTO TOTAL EN I+D SOBRE VENTAS?			
	1998		1994		1998		1994	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
<b>Menos de 20</b>	9.26	11.21	8.56	9.37	2.44	2.61	3.38	1.87
<b>21 a 50</b>	19.90	22.08	20.09	14.89	2.01	2.25	2.43	3.76
<b>51 a 100</b>	35.55	36.21	39.53	23.88	3.78	1.72	2.97	4.56
<b>101 a 200</b>	51.43	50.35	46.34	52.38	2.01	1.72	1.76	1.70
<b>201 a 500</b>	76.47	70.29	57.14	68.19	1.99	1.61	2.55	1.72
<b>Más de 500</b>	90.91	79.88	66.67	78.95	2.46	2.10	3.93	1.62
<b>Total</b>	25.48	44.90	21.27	48.01	2.30	1.88	2.68	1.86

	PROBIT	HECKMAN	MCO
<b>COEFICIENTE FA</b>	0.00945666 (0.254609)		0.650064* (4.74251)
<b>IMPLICACIÓN</b>	La propensión a realizar actividades de I+D por la empresa familiar es similar a la de la empresa no familiar	Sin embargo, el esfuerzo en I+D de las empresas familiares es superior al de las no familiares	
	Nº observaciones = 8830 Fracción de predicciones correctas = 0.77657	Nº observaciones: 3147 R <sup>2</sup> ajustado= 0.126172	

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

En cuanto a la hipótesis nula de que la propiedad no influye en la decisión de hacer I+D y tampoco en la decisión sobre el esfuerzo a realizar, esta no se rechaza en la decisión de hacer pero sí en cuanto a la variable de esfuerzo. La no significación estadística del coeficiente de FA en el Probit indica que la empresa familiar tiene la misma propensión a hacer I+D que la no familiar, una vez se controla por tamaño, sector y tiempo. Por otra parte, el coeficiente positivo y significativo de FA en la estimación MCO indica que controlando por el resto de variables la empresa familiar realiza un mayor esfuerzo en I+D que la no familiar. El valor de 0.65 en el coeficiente estimado significa que la empresa familiar hace un esfuerzo superior en más del 30% al de la empresa no familiar, para un esfuerzo medio del 2%.

El gasto en I+D que realiza la empresa puede ser interno, cuando corresponde a servicios de investigación y desarrollo que la empresa obtiene de personas que tiene en plantilla, o exter-

no, cuando la empresa compra esos servicios a otras empresa o centros de investigación. Optar por una forma u otra indica diferente capacidad o diferente grado de compromiso con la actividad que se realiza. Para comprobar si la propiedad familiar o no de la empresa influye en la elección entre I+D interno o externo se construye la variable IDINTERNO, que mide la proporción que representan los gastos en I+D internos de la empresa sobre el total de gastos en I+D, y se estima el modelo que explica esta variable en función de clases de tamaño, sector, tiempo y propiedad FA.

El Cuadro 3.2 muestra la comparación descriptiva de la variable entre familiares y no familiares por clase de tamaño y el resultado del contraste sobre el efecto de la variable propiedad. La proporción de gastos internos es relativamente alta, proporciones superiores al 80% en casi todos los casos, sin que se aprecie ningún efecto de tamaño, temporal o de propiedad en el comportamiento de la variable. Esta circunstancia queda corroborada por la no significación estadística de la variable FA en el contraste econométrico, lo cual significa que la hipótesis nula de igualdad en la proporción de gasto en I+D interno entre empresas familiares y no familiares no se rechaza. Del mismo modo, no se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad en la proporción de empresas familiares y no familiares que realizan actividades internas de I+D, aunque en este caso, la estadística descriptiva muestra que las empresas familiares realizan en mayor porcentaje este tipo de actividades.

■ CUADRO 3.2

**¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y el porcentaje de gastos internos en actividades de I+D sobre gastos totales en I+D (en el caso de que la empresa lleve a cabo este tipo de actividades)?**

Clase de tamaño	¿REALIZA LA EMPRESA ACTIVIDADES DE I+D? (% de empresas que responden afirmativamente)				¿CUÁL ES EL PORCENTAJE MEDIO DE LOS GASTOS INTERNOS EN I+D SOBRE EL TOTAL DE GASTOS EN I+D?			
	1998		1994		1998		1994	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	6.48	7.98	7.22	6.25	84.89	81.85	85.27	87.37
21 a 50	18.48	16.67	16.81	11.43	78.74	89.89	80.65	79.36
51 a 100	35.55	29.31	28.57	21.21	73.87	86.23	72.58	92.34
101 a 200	40	43.97	43.90	46.21	89.64	86.17	72.83	81.15
201 a 500	72.55	62.64	52.86	63.97	83.62	80.79	81.36	80.82
Más de 500	90.91	76.05	66.67	73.10	78.87	74.79	70.82	83.26
Total	22.85	39.22	18.51	43.22	81.37	81.10	79.43	82.11

	PROBIT	HECKMAN	MCO
COEFICIENTE FA	0.060444 (1.54917)		-0.086760 (-0.659698)
IMPLICACIÓN	La propensión a realizar actividades internas de I+D por la empresa familiar es similar a la de la empresa no familiar		El gasto interno en I+D sobre el total de gasto en dichas actividades es similar en empresas familiares y no familiares
	Nº observaciones = 8752 Fracción de predicciones correctas = 0.785306		Nº observaciones: 2802 R <sup>2</sup> ajustado = 0.023744

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

## 1.2. RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES DE I+D

La evaluación de la actividad innovadora de las empresas se realiza ahora en función de los resultados obtenidos de la investigación y el desarrollo. Para ello se tienen en cuenta la obtención de patentes y la generación de innovaciones de producto y de proceso.

En cuanto a la obtención de patentes se analizan las registradas en España, Cuadro 3.3 y las patentes registradas en el extranjero, Cuadro 3.4 por considerar que pueden tener diferente valor económico que las registradas en España. Como puede comprobarse de la observación de la primera parte del Cuadro 3.3, el registro de patentes en España es relativamente infrecuente entre las empresas manufactureras españolas, pues el número de éstas que patenta representa entre el 5 y el 6 por ciento del total. La propensión a patentar aumenta con el tamaño de la empresa pero no se aprecia ninguna tendencia temporal en su evolución. Junto a la propensión a patentar, el Cuadro 3.3 muestra también el número medio de patentes registradas en España durante un año. El número es muy desigual, con algunas empresas registrando más de ochenta patentes en un año y otras solo una. En general, el número de patentes tiende a aumentar con el tamaño de la empresa.

■ CUADRO 3.3

### Resultados de las actividades de I+D: ¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y los resultados de la actividad innovadora, en términos de patentes obtenidas?

Clase de tamaño	¿HA REGISTRADO LA EMPRESA PATENTES EN ESPAÑA? (% empresas que responden afirmativamente)				¿CUÁL ES LA MEDIA DE PATENTES REGISTRADAS EN ESPAÑA? (en caso de responder afirmativamente)			
	1998		1994		1998		1994	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	1.85	3.27	2.49	1.56	1.25	1	1.33	4.67
21 a 50	4.26	3.33	5.24	3.55	1.33	3.25	2.67	1.6
51 a 100	11.11	5.17	11.63	7.46	3.2	7.67*	9.4	2.4
101 a 200	11.43	4.96	4.88	4.76	2.25	2.14	2.5	2.43
201 a 500	18	9.09	11.43	9.85	3.22	3.2	4.37	2.87
Más de 500	9.09	13.77	25	12.98	5	7.3**	3	10.55
Total	5.63	6.59	5.16	7.31	2.37	4.5	3.59	5.42

\* Hay 1 empresa que tiene 32 patentes

\*\* Hay 1 empresa con 82 patentes

#### HECKMAN

	PROBIT	MCO
COEFICIENTE FA	0.219172* (4.05786)	19.2144 (0.794210)
IMPLICACIÓN	La propensión a registrar patentes en España es mayor en la empresa familiar que en la no familiar	Sin embargo, el número medio de patentes registradas es similar en empresas familiares y no familiares
	Nº observaciones = 8806 Fracción de predicciones correctas = 0.939132	Nº observaciones: 536 R <sup>2</sup> ajustado = 0.110734

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

Para el contraste del efecto de la propiedad familiar en la propensión a patentar y en el número de patentes se define la variable PATEN, que toma el valor 1 si la empresa ha obteni-

do alguna patente en el año correspondiente y 0 en caso contrario, y la variable NPATEN que mide el número medio de patentes para las que patentan. Las dos variables se explican en función de la variable de propiedad FA y del resto de variables de control y la estimación de los modelos se realiza utilizando el método de dos etapas de Heckman. Como muestra la tabla, la empresa familiar tiene una propensión a patentar significativamente mayor que la no familiar, coeficiente de FA positivo y significativo, pero en la variable número de patentes no se aprecian diferencias significativas<sup>18</sup>.

■ CUADRO 3.4

**Resultados de las actividades de I+D: ¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y los resultados de la actividad innovadora, en términos de patentes obtenidas?**

Clase de tamaño	¿HA REGISTRADO LA EMPRESA PATENTES EN EL EXTRANJERO? (% empresas que responden afirmativamente)				¿CUÁL ES LA MEDIA DE PATENTES REGISTRADAS EN EL EXTRANJERO? (en caso de responder afirmativamente)			
	1998		1994		1998		1994	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	0.46	0.47	0	1.04	2	1	0	1.5
21 a 50	2.37	1.67	1.31	2.84	1	1.25	1.67	1.5
51 a 100	6.67	4.31	6.98	1.49	1.33	12.4	11	2
101 a 200	8.57	2.13	2.44	2.72	2	2.67	2	1.5
201 a 500	18	7.64	11.43	7.97	3.55	7.86	16.25	3.85
Más de 500	9.09	8.33	8.33	10.10	2	6.07	10	9.76
<b>Total</b>	<b>3.87</b>	<b>4.16</b>	<b>2.12</b>	<b>5.36</b>	<b>2.32</b>	<b>6.79</b>	<b>11.25</b>	<b>5.55</b>

	PROBIT	MCO
<b>COEFICIENTE FA</b>	0.201126* (2.96828)	17.0520 (1.09690)
<b>IMPLICACIÓN</b>	Las empresas familiares registran en mayor medida que las no familiares patentes en el extranjero Nº observaciones = 8810 Fracción de predicciones correctas = 0.961975	Sin embargo, el número medio de patentes registradas en el extranjero es similar entre empresas familiares y no familiares Nº observaciones: 335 R <sup>2</sup> ajustado = 0.053471

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

La propensión a patentar en el extranjero es todavía menor a hacerlo en España, aunque el número de patentes registradas anualmente por las empresas que patentan es al menos igual, Cuadro 3.4. La comparación por clases de tamaño, tiempo y forma de propiedad no revela ninguna diferencia destacable a lo ya observado para las patentes en España. Concretamente, obtenemos de nuevo que la empresa familiar muestra una mayor propensión a patentar en el extranjero que la no familiar, pero no se detectan diferencias significativas en el número de patentes por empresa.

Otra forma de evaluar los resultados obtenidos por la empresa a través de las actividades de I+D es analizando si se han producido innovaciones de proceso y/o producto en la misma.

<sup>18</sup> La variable número de patentes debería modelizarse con una distribución de probabilidad distinta de la normal implícita en la estimación MCO, pues la variable incumple claramente la hipótesis de normalidad

Para ello se definen las variables dicotómicas IPROC e IPROD, que toman el valor 1 si la empresa introduce una innovación de proceso (producto) en el año correspondiente y cero en caso de que no lo haga. Las variables se explican en función de la propiedad, FA y de las variables de control, Cuadros 3.5 y 3.6.

El Cuadro 3.5. muestra que la propensión a introducir innovaciones de proceso entre las empresas manufactureras españolas está en el entorno del 35%, es decir, una de cada tres empresas afirman haber introducido alguna innovación de proceso durante el año. La propensión a introducir innovaciones de proceso tiende a aumentar con el tamaño de la empresa, dato coherente con la circunstancia observada antes acerca de la asociación positiva entre tamaño y propensión a realizar actividades de I+D (si bien entre las clases de menor tamaño la proporción de las que dicen introducir innovaciones de proceso es superior a la de las que afirman hacer I+D). En cuanto al efecto de la variable de propiedad en la propensión a introducir innovaciones de proceso el Cuadro 3.5 muestra un coeficiente positivo y significativo de la variable FA en la estimación Probit, controlando por el resto de variables, con lo cual concluimos que la propensión a innovar en proceso es mayor entre las empresas familiares que entre las no familiares.

■ CUADRO 3.5

### Resultados de las actividades de I+D: ¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y la incorporación de innovaciones de proceso y producto?

(% empresas que responden afirmativamente)

Clase de tamaño	¿HA INCORPORADO LA EMPRESA INNOVACIONES DE PROCESO: MAQUINARIA Y/U ORGANIZACIÓN? (% empresas responden afirmativamente)				¿HA INCORPORADO LA EMPRESA INNOVACIONES DE PRODUCTO? (% empresas responden afirmativamente)			
	1998		1994		1998		1994	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	22.68	22.90	21.27	19.79	13.42	17.76	18.51	13.54
21 a 50	30.80	35.42	30.57	19.15	18.96	19.58	21.83	14.89
51 a 100	35.55	33.62	41.86	29.85	28.89	25.86	44.19	22.39
101 a 200	31.43	39.01	39.02	44.22	37.14	31.91	19.51	34.01
201 a 500	60.78	52.54	48.57	50.76	49.02	38.04	41.43	38.53
Más de 500	63.63	63.31	41.67	55.98	72.73	47.34	25	47.85
Total	31.46	41.52	29.06	39.98	22.49	29.84	23.25	31.21
PROBIT								
COEFICIENTE FA	0.020804** (1.82916)				0.030656* (2.88432)			
IMPLICACIÓN	La propensión a innovar en proceso es mayor en las empresas familiares que en las no familiares				La propensión a innovar en producto es mayor en las empresas familiares que en las no familiares			
	Nº observaciones: 8829 R <sup>2</sup> ajustado = 0.089836				Nº observaciones: 8829 R <sup>2</sup> ajustado = 0.080385			

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5%  
\*\*significativo al 10%  
estadístico t entre paréntesis

En el caso de las innovaciones de producto, segunda parte del Cuadro 3.5, se observa un patrón muy similar al de las innovaciones de proceso, si bien la proporción de empresas que innova en producto es menor de la que lo hace en proceso (alrededor del 25%). El contraste

del efecto de la variable propiedad sobre la propensión a innovar en producto muestra un coeficiente de FA también positivo y significativo, es decir las empresas familiares tienen mayor propensión a innovar en producto que las no familiares.

### 1.3. COLABORACIÓN EN ACTIVIDADES DE I+D

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. En el cuadro 3.6 se presentan los resultados obtenidos al analizar la propensión a colaborar en la realización de actividades de I+D entre las empresas manufactureras españolas. La información de la ESEE permite analizar la colaboración que las empresas encuestadas manifiestan realizar con universidades, clientes, proveedores, competidores y la realización de joint ventures. A diferencia del resto de análisis, en este caso sólo se tiene información para el año 1998, por lo que el estudio se realiza únicamente para dicho año. Por otra parte, el número relativamente reducido de colaboraciones en las que participan las empresas de la muestra obliga a agrupar las clases de tamaño en solo dos, hasta 200 trabajadores y más de 200 trabajadores, con el fin de tener un número mínimo de observaciones en cada una. Como en análisis anteriores, cada tipo de colaboración se identifica a través de una variable dicotómica que toma el valor 1 si la empresa participa en el acuerdo y cero en caso contrario.

■ CUADRO 3.6

#### ¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y la colaboración en actividades de I+D con otras empresas y/u organismos?

(% empresas que responden afirmativamente en 1998)

¿HA COLABORADO LA EMPRESA EN ACTIVIDADES DE I+D CON (% empresas responden afirmativamente):?										
Clase de tamaño	Universidades		Clientes		Proveedores		Competidores		Joint ventures	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
<b>Menos de 200</b>	8.48	11.67	7.89	10.83	9.66	12.23	0.79	1.54	0.99	1.26
<b>Más de 200</b>	53.22	52.36	30.64	37.98	51.61	46.97	3.22	7.41	9.68	15.50
<b>Total</b>	13.36	27.33	10.37	21.28	14.23	25.60	1.05	3.81	1.93	6.75
<b>PROBIT</b>										
<b>COEFICIENTE FA</b>	-0.048087 (-0.532401)		-0.087719 (-0.918827)		0.019284 (0.216804)		-0.223361 (-1.14198)		-0.091648 (-0.546110)	
<b>IMPLICACIÓN</b>	Las empresas familiares manifiestan una propensión a colaborar en I+D con las Universidades, clientes, proveedores y competidores y realizan joint ventures similar a las no familiares.									
	Nº observaciones: 1725		Nº observaciones: 1725		Nº observaciones: 1725		Nº observaciones: 1725		Nº observaciones: 1725	
	Fracción de predicciones correctas = 0.815652		Fracción de predicciones correctas = 0.823188		Fracción de predicciones correctas = 0.802899		Fracción de predicciones correctas = 0.971014		Fracción de predicciones correctas = 0.948406	

Fuente: ESSE (1998) y elaboración propia.

\*significativa al 5% estadístico t entre paréntesis

Los resultados del estudio descriptivo muestran que la propensión a colaborar es desigual entre unos socios y otros, mientras que la proporción de empresas que se involucran en los mismos es mayor en el grupo de grandes que en el grupo de pequeñas y medianas. A nivel glo-

bal, y de forma comparativa entre las diferentes clases de colaboraciones analizadas, las empresas familiares colaboran en mayor medida con proveedores y universidades. Si analizamos cada uno de los tipos de colaboración individualmente, los resultados muestran que la colaboración con universidades es mayor en las empresas familiares de mayor tamaño (más de 200 trabajadores). Sin embargo, a nivel global medio, el porcentaje de empresas que colaboran con las universidades es mayor en el caso de empresas no familiares. Y esto mismo ocurre en el caso de colaboración con clientes, proveedores y competidores, así como en la realización de joint ventures.

Por tramos de tamaño, la colaboración con clientes es mayor en el caso de las empresas no familiares que en las familiares en todos los tamaños; en el caso de colaboración con proveedores, las empresas familiares colaboran en mayor medida que las no familiares en el grupo de más de 200 trabajadores y en colaboración con competidores, son las empresas no familiares las que colaboran en mayor porcentaje en todos los tamaños; al igual que ocurre a la hora de realizar joint ventures.

Si nos fijamos en los resultados del análisis probit, se observa que la relación entre la variable propiedad y las diferentes variables de cooperación en actividades en I+D no es significativa, lo que implica que las empresas familiares y no familiares muestran una propensión a las joint ventures y a colaborar en actividades de I+D con universidades, clientes, proveedores y competidores similar a la de las empresas no familiares.

## 2. Marketing y distribución

El segundo grupo de activos intangibles que se analiza es el correspondiente a los que conforman el capital comercial de las empresas, es decir, a los activos que la empresa moviliza en su comunicación y acceso al mercado donde vende sus productos. A este respecto, la información de la ESSE permite conocer las empresas que venden sus productos con el apoyo de la publicidad, la propaganda y las relaciones públicas y el gasto comprometido en actividades de esta naturaleza por parte de las empresas. Por otra parte, es posible conocer el canal comercial por el cual la empresa distribuye sus productos. Por tanto, publicidad y canales de distribución serán las variables en las que se concreta la comparación de las empresas familiares y no familiares en cuanto al capital comercial que utilizan unas y otras.

### 2.1. ACTIVIDADES DE MARKETING

Para identificar a las empresas que realizan publicidad definimos la variable dicotómica PUB, que toma el valor 1 si la empresa afirma realizar actividades de publicidad, propaganda o relaciones públicas y 0 en los demás casos. En segundo lugar, definimos la variable GPV, que mide la proporción que representa el gasto en publicidad sobre los ingresos totales de la empresa para aquellas empresas que realizan publicidad, es decir el esfuerzo publicitario. Como en casos anteriores, puesto que existe sesgo de selección, para controlarlo, la comparación de las empresas familiares y no familiares en estas dos variables se realiza aplicando la estimación en dos etapas de Heckman. Por último, la variable MARCA toma el valor 1 para las empresas que afirman realizar publicidad concreta de marca y 0 en caso de que no realicen; a partir de ella se compara también la propensión de empresas familiares y no familiares a realizar este tipo de publicidad.

El Cuadro 3.7 muestra la proporción de empresas familiares y no familiares que realizan publicidad, propaganda y relaciones públicas, así como el porcentaje de gastos en dicha par-

tida sobre ventas. Los resultados obtenidos permiten observar que 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 empresas familiares como en las no familiares. En cuanto al número de empresas que realizan este tipo de actividades, como se puede apreciar en el Cuadro 3.7, parece ser que las empresas familiares las realizan en mayor proporción en todos los niveles de tamaño, con excepción, en 1998, de las empresas más grandes (donde las empresas familiares de más de 500 trabajadores realizan en menor porcentaje dicho tipo de actividades) y, en 1994, de las empresas de 101 a 200 trabajadores (donde, de nuevo, las empresas familiares llevan a cabo en menor proporción actividades de publicidad, propaganda y relaciones públicas). Sin embargo, el contraste estadístico de diferencias en la propensión a realizar actividades de publicidad entre empresas familiares y no familiares no permite rechazar la hipótesis nula de que la propensión es la misma. El coeficiente de FA en la estimación Probit con la variable dependiente PUBLI, controlando por sector, tamaño y año, no es estadísticamente significativo.

Por otro lado, no se encuentran diferencias sistemáticas en el gasto en publicidad por peseta de ventas entre empresas familiares y no familiares. Las empresas familiares, en media, parece que realizan un mayor esfuerzo en los tamaños de 21 a 100 trabajadores y en el de más de 500, mientras que en el resto de tamaños son las empresas no familiares quienes tienen un

■ CUADRO 3.7

**¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y el gasto en publicidad, propaganda y relaciones públicas (en el caso de que la empresa realice este tipo de acciones)?**

Clase de tamaño	¿LA EMPRESA LLEVA A CABO ACCIONES DE PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y RELACIONES PÚBLICAS? (% empresas responden afirmativamente)				¿CUÁL ES EL PORCENTAJE DE GASTO SOBRE VENTAS?			
	1998		1994		1998		1994	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	76,44	68,90	65,89	56,42	0,98	1,29	1,23	1,44
21 a 50	88,35	81,30	79,63	71,21	1,37	1,08	1,51	1,08
51 a 100	86,67	85,96	76,19	81,53	1,79	1,57	1,49	1,30
101 a 200	91,43	87,68	89,74	85,42	1,80	2,08	2,29	2,03
201 a 500	98,04	91,67	92,86	92,66	2,50	2,53	2,66	2,65
Más de 500	90,91	95,24	100	93,17	6,52	3,06	4,57	3,55
Total	84,89	84,84	75,03	82,22	1,54	1,97	1,65	2,30
	HECKMAN							
	PROBIT				MCO			
COEFICIENTE FA	0.238926Ç (0.931288)				0.745895 (0.745895)			
IMPLICACIÓN	La propensión de la empresa familiar a llevar a cabo actividades de publicidad, propaganda y relaciones públicas es similar a la de la no familiar				Y, de la misma manera, el esfuerzo en estas actividades sobre el total de ventas de la empresa es similar en ambos tipos de empresa			
	Nº observaciones = 356 Fracción de predicciones correctas = 0.896067				Nº observaciones: 204 R <sup>2</sup> ajustado = 0.203482			

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

mayor gasto. El contraste estadístico de diferencias en esfuerzo publicitario entre empresas familiares y no familiares, de nuevo, no permite rechazar la hipótesis nula de no diferencia en esfuerzo por forma de propiedad, pues el coeficiente de FA es, de nuevo, no significativamente distinto de cero.

Al igual que hemos analizado la realización de publicidad, propaganda y relaciones públicas, parece interesante analizar por separado si existen diferencias en cuanto a la realización de publicidad de marca entre empresas familiares y no familiares, dado que la literatura sobre empresa familiar considera que las empresas familiares prestan más atención a hacer las cosas bien dado que su nombre aparece en la marca de sus productos y, por lo tanto, la reputación de la familia está en juego. La información descriptiva por clases de tamaño y la estimación del modelo Probit con la variable dependiente MARCA correspondiente al coeficiente de la variable FA se muestran en el Cuadro 3.8.

La proporción de empresas que afirman realizar publicidad de marca es muy baja, entre un 3 y un 6% y parece disminuir en el tiempo. Entre las empresas no familiares la proporción tiende a aumentar con el tamaño pero entre las empresas familiares el comportamiento por clases de tamaño es desigual. De nuevo, la hipótesis nula de que la propiedad familiar o no familiar no influye en la propensión de realizar publicada de marca no puede rechazarse.

#### ■ CUADRO 3.8

### ¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y la realización de publicidad de marca?<sup>19</sup>

Clase de tamaño	¿CUÁL ES LA MEDIA DE LAS HORAS TRABAJADAS AL AÑO EN AMBOS TIPOS DE EMPRESAS?			
	1998		1994	
	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	3.85	1.43	2.89	1.67
21 a 50	2.91	1.74	6.48	6.06
51 a 100	11.11	1.75	9.52	1.54
101 a 200	2.86	6.52	10.26	8.33
201 a 500	7.84	3.62	10	5.81
Más de 500	0	6.55	16.67	8,29
Total	4.32	3.44	5.65	5.70
		PROBIT		
COEFICIENTE FA		0.556748 (1.74090)		
IMPLICACIÓN	La propensión a realizar publicidad de marca es similar entre empresas familiares y no familiares			
	Nº observaciones: 99			
	Fracción de predicciones correctas = 0.686869			

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

estadístico t entre paréntesis

<sup>19</sup> A la hora de hacer la estimación probit, las únicas variables que se han introducido en el modelo son la variable propiedad y las variables de tamaño (con excepción de los tamaños de menos de 20, 101 a 200 y más de 500). La razón es que las variables de tamaño excluidas predecían perfectamente la variable dependiente, al igual que algunas de las variables de sector, por lo que es necesario eliminarlas. Por otro lado, el resto de variables de sector se han eliminado ya que sino no se alcanzaba la convergencia.

## 2.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La segunda variable de actuación comercial que analizamos es el tipo de canal de distribución utilizado por las empresas para la venta de sus productos. La ESEE permite distinguir entre ventas a través de mayoristas, ventas a través de minoristas y venta directa; para cada uno de estos canales las empresas indican la proporción de las ventas totales que distribuyen por el mismo. Por tanto, en cada tipo de canal la variable dependiente es la proporción de ventas que la empresa realiza a través del mismo, proporción que después se explica en función de la variable propiedad FA y del resto de variables de control.

El Cuadro 3.9 presenta la información descriptiva por clases de tamaño y forma de propiedad y el resultado del contraste del efecto de la variable propiedad. Observando dichos resultados, podemos decir que las empresas familiares utilizan en menor medida la venta directa, tanto a nivel de diferentes tamaños como a nivel de media global, con la excepción, en 1998, del tamaño de menos de 20 trabajadores; y en mayor medida que la no familiar la venta a través de minoristas, tanto a nivel de los diferentes tramos de tamaño como a nivel de media global. En cuanto a la venta a través de mayoristas, vemos diferencias entre la situación en el año 1994 y el año 1998. En el primero, excepto para el tamaño de entre 51 y 100 trabajadores, la empresa familiar utiliza este tipo de distribución en mayor medida que la no familiar, siendo también mayor para la empresa familiar la media global. Sin embargo, en el año 1998, la relación no es tan clara, dado que, para los tamaños de menos de 20 trabajadores, hasta 100 y de 200 a 500, el uso de este canal de distribución es menor entre las empresas familiares; mientras que para los tamaños de entre 100 y 200 y más de 500 trabajadores, su uso es mayor en la empresa familiar; por otro lado, a nivel de media global, el uso de mayoristas es menor por parte de las empresas familiares.

Teniendo esto en cuenta, si nos fijamos en los resultados obtenidos en las estimaciones econométricas (final del Cuadro 3.9), podemos observar que el coeficiente de la variable FA es estadísticamente no significativo en los canales mayorista y minorista, lo cual indica que controlando por sector, tamaño y tiempo la propiedad no influye en la importancia relativa del canal mayorista y del canal minorista en la venta del producto. Sin embargo, el coeficiente de FA en el canal de venta directa es negativo y significativo, es decir, las empresas familiares venden una proporción menor de sus producciones directamente al mercado que las empresas no familiares.

## 3. Mercados y concentración de ingresos

Este apartado compara empresas familiares y no familiares en lo referente a las características de los mercados donde las empresas participan, compara empresas familiares en cuanto a diferencias en la concentración de sus ventas en un mercado principal o dispersión en varios mercados y compara a las empresas en términos de márgenes brutos.

La información de la ESSE permite conocer la apreciación de las empresas acerca del mayor o menor dinamismo de los mercados donde vende sus productos, concretamente si esos mercados están en crecimiento, estancados o en recesión. Segundo, se conoce también el grado de concentración de la oferta, así como el grado de concentración de las ventas de la empresa entre sus clientes y la concentración de las compras entre proveedores. A continuación, se analiza el grado de concentración de las ventas de la propia empresa, junto con su margen bruto, así como el alcance geográfico de su mercado.

CUADRO 3.9

### ¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y los canales de distribución utilizados?

Clases de tamaño	AÑO 1998					
	Proporción media de ventas a través de:					
	Mayoristas		Minoristas		Venta Directa	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	51.51	51.79	50.14	40.78	67.71	74.02
21-50	45.54	52.99	44.49	33.64	66.77	73.21
51-100	40.26	51.19	43.4	35.26	63.06	71.2
101-200	61.83	45.89	29.42	38.08	44.29	71.14
201-500	39.37	54.98	41.93	26.25	54.69	68.78
Más de 500	60.86	46.02	40.17	40.43	37.12	62.12
Total	48.16	51.06	44.99	35.02	63.61	70.32

Clases de tamaño	AÑO 1994					
	Proporción media de ventas a través de:					
	Mayoristas		Minoristas		Venta Directa	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	50.88	49.97	44.94	43.77	68.78	68.77
21-50	49.44	45.96	44.72	35.61	65.23	77.3
51-100	47.71	57	35.95	33.58	66.76	68.21
101-200	52.19	51.1	38.36	38.26	51.77	62.35
201-500	50.92	50.56	42.39	32.72	46.09	60.66
Más de 500	59.5	41.44	35.73	37.38	18.5	57.98
Total	50.59	48.38	43.38	36.87	63.89	64.53

MCO			
COEFICIENTE FA	0.569097 (0.496958)	1.72510 (1.47687)	-5.98694* (-5.86854)
IMPLICACIÓN	La empresa familiar vende sus productos a través de mayoristas en igual medida que la no familiar que las no familiares	Las empresas familiares venden sus productos a través de minoristas en igual medida que las no familiares	Sin embargo, las empresas familiares utilizan para comercializar sus productos la venta directa en menor medida que la no familiares
	Nº observaciones: 4406 R <sup>2</sup> ajustado = 0.040532	Nº observaciones: 3553 R <sup>2</sup> ajustado = 0.154112	Nº observaciones: 6284 R <sup>2</sup> ajustado = 0.177907

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

### 3.1. ESTRUCTURA DE LOS MERCADOS

Para determinar si la propiedad de la empresa influye en el dinamismo del mercado al que vende los productos, definimos una variable ordenada que asigna el valor 1 si la empresa responde que su mercado es expansivo, 2 si afirma que el mercado está estancado y 3 si afirma que el mercado está en recesión. Posteriormente, la variable ordenada se utiliza como variable dependiente en un Probit Ordenado donde las variables explicativas son propiedad FA y las variables usuales de control, Cuadro 3.10.

La información descriptiva pone de manifiesto que la mayor proporción de empresas responde estar en un mercado estable y la menor que su mercado es recesivo. No se aprecian diferencias sistemáticas por tamaño y forma de propiedad aunque si parece que en 1998 la proporción de empresas que afirman estar en mercados recesivos es menor que en 1994. El coeficiente de la variable FA en la estimación del Probit ordenado, con el resto de variables de con-

tol, es negativo y significativo, lo cual, dada la definición de las variables que asigna el valor más bajo a la situación de mercado expansivo, significa que las empresas familiares tienden a situarse en mercados relativamente más dinámicos que las empresas no familiares.

Respecto a la concentración de la oferta en el mercado (Cuadro 3.11), que se mide como el porcentaje que representan las ventas de las cuatro mayores empresas del mercado sobre el total de las ventas del mercado, ésta es menor en los mercados de las empresas familiares que en los de las no familiares, con excepción del grupo de menos de 20 trabajadores en el año 1998.

■ CUADRO 3.10

**¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y la estructura de los mercados donde actúa en relación a su dinamismo?**

¿EN QUÉ SITUACIÓN SE ENCUENTRA EL MERCADO EN EL QUE ACTÚA LA EMPRESA?						
AÑO 1998						
Clases de tamaño	Expansivo		Estable		Recesivo	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	32.87	31.30	51.39	55.61	15.74	13.08
21 a 50	42.18	31.67	49.76	60.83	8.06	7.5
51 a 100	44.44	41.38	46.67	50	8.89	8.62
101 a 200	48.57	33.33	42.86	51.06	8.57	15.60
201 a 500	41.18	38.77	47.06	50.72	11.76	10.51
Más de 500	36.36	55.62	54.54	33.14	9.09	11.24
<b>Total</b>	<b>39.01</b>	<b>37.97</b>	<b>49.56</b>	<b>51.12</b>	<b>11.42</b>	<b>10.90</b>
AÑO 1994						
Clases de tamaño	Expansivo		Estable		Recesivo	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	17.95	16.14	48.34	50.52	33.33	15.74
21 a 50	35.09	32.86	46.49	45.71	21.43	8.06
51 a 100	33.33	34.33	52.38	50.75	14.92	8.89
101 a 200	43.90	30.61	41.46	46.26	23.13	8.57
201 a 500	27.54	43.08	57.97	40.92	16	11.76
Más de 500	33.33	46.86	50	34.78	18.36	9.09
<b>Total</b>	<b>26.52</b>	<b>35.43</b>	<b>48.54</b>	<b>43.41</b>	<b>21.15</b>	<b>11.42</b>
PROBIT ORDENADO						
<b>COEFICIENTE FA</b>	-0.088729* (-3.15595)					
<b>IMPLICACIÓN</b>	La empresa familiar tiende a actuar en mayor medida que la no familiar en mercados expansivos <sup>20</sup>					
	Nº observaciones: 8820					
	R <sup>2</sup> escalado= 0.065512					

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

Por su parte, la concentración de ventas, medida por la suma de ventas a los tres primeros clientes de la empresa, es menor entre las empresas familiares que entre las no familiares (Cuadro 3.11); y en el caso de la concentración de proveedores la conclusión es similar. En el

<sup>20</sup> La variable dinamismo del mercado toma el valor 1 cuando hablamos de mercados expansivos, el valor 2 cuando hablamos de mercados estables y el valor 3 en el caso de mercados recesivos. Por ello, el hecho de que el coeficiente sea negativo indica que tiende al valor 1, es decir, a mercados expansivos.

caso de nuestra muestra, tanto para el año 1994 como 1998 se obtiene que, con la excepción de las empresas de menos de 20 trabajadores (en 1998) y de más de 500 trabajadores (en 1994), la concentración de proveedores es mayor en las empresas no familiares que en las familiares. Aunque a nivel de media global, la concentración de proveedores es mayor en las empresas familiares que en las no familiares.

■ CUADRO 3.11

**¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y la estructura de los mercados donde actúa en relación a la concentración de la oferta, clientes y proveedores?**

Clases de tamaño	AÑO 1998					
	Concentración Oferta		Concentración Clientes		Concentración Proveedores	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
<b>Menos de 20</b>	75.02	69.23	45.41	43.98	54.16	53.41
<b>21-50</b>	67.74	72.55	41.27	47.09	48.76	52.56
<b>51-100</b>	50.75	71.71	37.87	46.25	41.2	49.48
<b>101-200</b>	64.33	69.42	39.06	46.56	42.77	44.51
<b>201-500</b>	52.57	63.4	31.04	40.76	35.96	41.25
<b>Más de 500</b>	39.5	68.01	29.18	41.93	27.73	37.74
<b>Total</b>	64.44	68.05	41.21	44.06	48.19	46.5

Clases de tamaño	AÑO 1994					
	Concentración Oferta		Concentración Clientes		Concentración Proveedores	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
<b>Menos de 20</b>	65.84	68.29	41.65	46.06	54.35	56.57
<b>21-50</b>	63.62	67.71	38.1	50.98	50	54.12
<b>51-100</b>	66.69	74.96	37.29	46.97	50.9	54.79
<b>101-200</b>	46.08	67.16	40.13	47.26	41.9	46.41
<b>201-500</b>	51.45	66.62	27.93	40.03	39.66	41.79
<b>Más de 500</b>	36.83	65.61	18.42	36.21	40	38.5
<b>Total</b>	61.06	67.39	36.23	43.16	65.2	46.67

MCO			
<b>COEFICIENTE FA</b>	-6.38655* (-5.12396)	-6.07389* (-8.85851)	-2.74564* (-4.70270)
<b>IMPLICACIÓN</b>	La empresa familiar actúa en mercados con menor concentración de la oferta	La empresa familiar actúa en mercados con menor concentración de los clientes	La empresa familiar actúa en mercados con menor concentración de los proveedores
	Nº observaciones: 2547 R <sup>2</sup> ajustado = 0.091702	Nº observaciones: 8469 R <sup>2</sup> ajustado = 0.122511	Nº observaciones: 8445 R <sup>2</sup> ajustado = 0.087470

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

Los resultados de la estimación con mínimos cuadrados ordinarios del modelo donde la variable dependiente es la variable de concentración, muestra en los tres casos un coeficiente estadísticamente significativo y negativo para la variable FA, lo cual confirma que la empresa familiar realiza sus actividades en mercados donde la concentración de la oferta es menor que en los mercados donde está presente la empresa no familiar. Por otra parte, la empresa familiar concentra una menor proporción de sus ventas en los tres clientes más importantes y una menor proporción de compras en sus tres proveedores principales, que la empresa no familiar. En resumen, puede afirmarse que la empresa familiar actúa en mercados más competi-

vos pero al mismo tiempo diversifica más compras y ventas entre varios proveedores y clientes, probablemente con el ánimo de reducir el poder negociador de éstos.

La información sobre mercados de la empresa se completa con el Cuadro 3.12 donde se comparan la cuota de mercado, la concentración de ventas en el mercado principal y los márgenes brutos de empresas familiares y no familiares por clases de tamaño. En ninguna de las variables puede apreciarse un efecto significativo del tamaño en su comportamiento, ni tampoco una tendencia temporal clara. En cuanto a los contrastes estadísticos del efecto de la variable de propiedad en el valor de la variable dependiente controlando por las demás, el cuadro pone de manifiesto una menor cuota de mercado de la empresa familiar y una menor concentración de ventas en su mercado principal por parte de la empresa familiar en comparación con la no familiar: el coeficiente de la variable FA es negativo y estadísticamente significativo en las dos

■ CUADRO 3.12

**¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y su cuota de mercado y margen bruto de explotación?**

Clases de tamaño	AÑO 1998					
	Cuota mercado principal (%)		% ventas en mercado principal sobre el total		Margen bruto de explotación	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	31.02	31.67	84.39	87.45	8.55	8.72
21-50	27.64	31.59	80.01	85.64	10.9	8.43
51-100	18.37	30.62	77.14	79.93	12.63	9.67
101-200	22.44	28.77	75.13	77.17	10.61	10.36
201-500	24.12	27.59	72.71	72.27	11.86	10.86
Más de 500	17.25	31.01	74.27	69.39	8.44	9.26
Total	25.87	29.66	80.38	78.8	10.14	9.54
Clases de tamaño	AÑO 1994					
	Cuota mercado principal (%)		% ventas en mercado principal sobre el total		Margen bruto de explotación	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
Menos de 20	28.17	31.25	85.38	87.6	6.9	5.43
21-50	26.15	28.28	82.4	83.25	9.62	9.46
51-100	29.14	34.38	73.65	77.29	10.63	7.53
101-200	23.08	28.38	81.45	78.07	6.22	3.43
201-500	20.08	31.71	74.62	73.18	7.25	7.19
Más de 500	13.62	31.22	86.68	68.77	9.4	7.47
Total	25.43	30.96	82.57	77.12	8	6.74
MCO						
COEFICIENTE FA	-5.04993* (-5.43541)		-1.54397* (-2.83859)		0.626911* (2.66462)	
IMPLICACIÓN	La empresa familiar tiene menor cuota de mercado que la empresa no familiar en el mercado principal		La empresa familiar tiene menor porcentaje de ventas en el mercado principal sobre el total de ventas que la no familiar. Esto significaría que la EF está más diversificada que la ENF		La empresa familiar consigue un mayor margen bruto de explotación que la empresa no familiar	
	Nº observaciones R <sup>2</sup> ajustado = 0.036962		Nº observaciones: 8830 R <sup>2</sup> ajustado = 0.085288		Nº observaciones: 7563 R <sup>2</sup> ajustado = 0.043137	

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

variables dependientes. Sin embargo, el coeficiente positivo y significativo de FA en la regresión donde la variable dependiente es el margen bruto, indica que la empresa familiar obtiene un margen superior al de la no familiar, controlando por el resto de variables explicativas de sector, tamaño y tiempo.

### 3.2. ALCANCE GEOGRÁFICO

En cuanto al alcance geográfico de las actividades de las empresas familiares, éste se analiza aplicando un modelo de Probit ordenado donde la variable independiente expresa el espacio geográfico del mercado principal de la empresa, desde el municipio, alcance más reducido, hasta el mercado interior y exterior, alcance más amplio, pasando por la provincia, la región, el mercado nacional y el mercado exterior.

El Cuadro 3.13 presenta los resultados de la estimación del modelo Probit ordenado con la variable FA y el resto de variables de control como explicativas. El resultado pone de manifiesto la no significación estadística del coeficiente de FA, lo cual indica que la forma de propiedad, familiar o no familiar, no influye en el mayor o menor alcance geográfico de los mercados donde la empresa vende sus productos.

■ CUADRO 3.13

#### ¿Existe relación entre el hecho de que la empresa sea familiar y el alcance geográfico de sus actividades?

Clases de tamaño	AÑO 1998											
	Local		Provincial		Regional		Nacional		Exterior		Interior y Exterior	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
< 20	14.35	13.55	21.76	21.49	11.57	11.21	42.13	44.39	1.85	2.80	8.33	6.54
21-50	8.06	10	16.59	17.5	15.16	13.33	43.60	42.92	5.21	5	11.37	11.25
51-100	8.89	1.72	4.44	6.90	6.67	6.03	48.89	46.55	2.22	8.62	28.89	30.17
101-200	5.71	3.55	2.86	2.84	2.86	10.64	40	44.68	11.43	4.25	37.14	34.04
201-500	0	0	0	1.09	3.92	4.35	49.02	37.32	7.84	10.87	39.21	46.38
> 500	0	1.18	0	1.18	9.09	4.14	18.18	38.46	18.18	11.24	54.54	43.79
Total	9.49	5.36	14.94	9.08	11.25	8.39	43.23	41.78	4.57	7.18	16.52	28.20
Clases de tamaño	AÑO 1994											
	Local		Provincial		Regional		Nacional		Exterior		Interior y Exterior	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
< 20	16.02	19.27	22.93	15.10	17.13	20.31	38.67	38.02	1.66	3.64	3.59	3.64
21-50	10.92	9.22	17.47	12.76	15.28	18.44	44.10	47.52	3.93	3.55	8.30	8.51
51-100	9.30	2.98	4.65	7.46	9.30	10.45	53.49	53.73	6.98	10.45	16.28	14.92
101-200	2.44	4.08	4.88	3.40	4.88	8.84	51.22	48.98	9.76	6.80	26.83	27.89
201-500	1.28	2.45	0	1.53	15.38	7.95	47.43	46.79	5.13	0.17	30.77	32.11
> 500	8.33	0.48	0	0.96	8.33	3.35	41.67	50.72	8.33	10.05	33.33	34.45
Total	11.76	6.19	16.60	5.91	15.16	10.89	42.74	46.81	3.53	7.39	10.20	22.81
PROBIT ORDENADO												
COEF. FA	-0.023602 (-0.883038)											
IMPLIC.	El alcance de las actividades de la empresa familiar es similar al de la empresa no familiar Nº observaciones: 8830 R² escalado= 0.302987											

Fuente: ESSE (1994 a 1998) y elaboración propia

\*significativo al 5% estadístico t entre paréntesis

Si nos centramos en el análisis descriptivo (parte superior del Cuadro 3.13), podemos observar que la actividad de la empresa familiar (al igual que la de la no familiar) se realiza predominantemente en el mercado nacional, fuera de las fronteras de la región a la que pertenece la empresa, observándose, además, un descenso de actividad a nivel local, provincial y regional con el tiempo, pero un incremento de la actividad en mercados exteriores en 1998 frente a 1994 por parte de la empresa familiar. Esto nos podría estar indicando que, dado que la actividad a nivel nacional parece que se mantiene a lo largo del periodo objeto de estudio, la disminución de actividad en los mercados locales, provinciales y regionales se transforma en un incremento de la actividad a nivel internacional.

Por otra parte, puede observarse que el alcance geográfico de las actividades depende del tamaño de la empresa, siendo las de mayor tamaño las que más actividad internacional realizan.

## 4. Conclusiones y discusión de resultados

En este apartado se presenta un resumen de los principales resultados obtenidos en los análisis empíricos realizados y su relación con las afirmaciones que se presentan en la literatura sobre empresa familiar, y que se han presentado en el capítulo 1, para ver si nuestros resultados difieren con respecto a dichas propuestas.

### 4.1. RECURSOS DE I+D E INNOVACIÓN

En primer lugar, respecto a los aspectos relacionados con la investigación y desarrollo, la literatura sobre empresa familiar dice que estas empresas son más innovadoras (Collis, 1994), prestan más atención a la I+D y son más creativas que las no familiares (Moscatello, 1990; Pervin, 1997; Ward, 1997; Habbershon y Williams, 1999). Los resultados obtenidos en este capítulo corroboran en parte las conclusiones de trabajos previos. En este sentido el análisis realizado detecta que la propensión a llevar a cabo actividades de I+D es similar en empresas familiares y no familiares. Sin embargo las empresa familiares que realizan I+D dedican un esfuerzo relativo superior a esta actividad que las no familiares, aunque en proporciones similares en cuanto a la naturaleza interna o externa de este gasto. Pero es importante analizar qué repercusiones tiene este esfuerzo innovador en las empresas en forma de resultados de la investigación. Para ello se ha estudiado la propensión a patentar y el número de patentes registradas, tanto en España como en el extranjero, así como la propensión a realizar innovaciones de producto o de proceso. Los resultados muestran que, aunque el porcentaje de empresas que registran patentes tanto en España como el extranjero es mayor en las empresas familiares (la variable propiedad es significativa y positiva) el número medio de patentes registradas es igual en ambos tipos de empresas (variable propiedad no significativa). Teniendo en cuenta que las empresas familiares realizan un esfuerzo en I+D mayor que las no familiares, el número similar de patentes que registran unas y otras sugiere que las primeras son menos eficaces que las segundas a la hora de obtener resultados de la innovación. Sin embargo, esta conclusión debe matizarse porque la propensión a patentar es mayor entre las familiares y el número de patentes, por sí solo, es poco indicativo, porque no tenemos en cuenta diferencias de calidad entre las patentes. En segundo lugar, la metodología econométrica utilizada para el contraste puede dar lugar a sesgos en las conclusiones pues la variable número de patentes sigue una distribución de probabilidad diferente de la normal que se asume en el trabajo.

La menor efectividad de la I+D entre las empresas familiares también se pone en duda por el hecho de que la propensión a introducir innovaciones de producto y proceso es mayor entre las empresas familiares que entre las no familiares.

La colaboración entre empresas es una forma de acceder a recursos necesarios para la producción, la venta o la generación de innovaciones que suple a la inversión propia y la acumulación interna. Si la empresa familiar encuentra más limitaciones que la no familiar cuando se trata de conseguir fondos para las nuevas inversiones, en principio la propensión a colaborar con otras empresas como sustitución de las inversiones propias debería ser superior en la empresa familiar que en la no familiar. La literatura previa es, sin embargo, algo confusa en cuanto a lo que puede esperarse acerca de la relación entre forma de propiedad y colaboración. Así, Donckels y Frölich (1991) aluden a la menor intensidad de la dependencia de la empresa familiar de su macroentorno, lo cual pronostica menor inclinación a colaborar entre las empresas familiares. Sin embargo Cabrera et al. (1996) atribuyen a las empresas familiares una mayor capacidad de compromiso con clientes y proveedores de la cual debería surgir una mayor propensión a la colaboración con ellos.

Los resultados de este capítulo muestran que la propensión a la colaboración con clientes, proveedores, universidad por parte de la empresa familiar con el fin de llevar a cabo actividades de I+D, es similar a la que se observa en la empresa no familiar cuando se controla por el resto de variables. Tal vez este resultado esté reflejando el balance neutro entre los beneficios y costes de la propiedad familiar sobre la decisión de colaborar en actividades de I+D, pero se trata sin duda de un resultado que merecería un análisis posterior más pormenorizado.

#### 4.2. CAPITAL COMERCIAL

A la empresa familiar se le atribuye una preferencia relativa por los activos intangibles y de reputación por dos razones. De un lado, porque estos activos se acumulan a partir de un comportamiento ético y unos valores de honestidad, sin que sea necesario a veces llevar a cabo inversiones financieras como ocurre con los activos tangibles. En segundo lugar, porque el nombre de la empresa y el nombre de la familia se superponen y preservar la buena reputación de la segunda pasa por fomentar la calidad y el servicio en las actividades de la empresa hacia el interior y hacia el exterior (Davis, 1983; Post, 1993; Tagiuri y Davis, 1996; Westhead, 1997; Habbershon y Williams, 1999).

Las actividades de publicidad, comunicación y relaciones públicas influyen en la proyección de la empresa hacia el exterior y de modo especial en la relación con los clientes. Estas actividades implican incurrir en desembolsos monetarios a modo de inversión en capital intangible, por lo cual en principio la empresa familiar estaría sujeta a la misma restricción que cuando se trata de invertir en activos tangibles. Por tanto, siguiendo el paralelismo de lo que hemos observado en la inversión en activos tangibles por parte de las empresas familiares, la predicción debe ser una menor inversión en capital comercial en las empresas familiares que en las no familiares. Alternativamente, la preocupación por la imagen, la calidad y el buen nombre comercial de estas empresas les inculca incentivos adicionales a invertir en capital comercial por encima de lo que lo hacen las empresas no familiares.

Los resultados del análisis realizado en este capítulo ponen de manifiesto que la empresa familiar tiene la misma propensión que la no familiar a realizar actividades de publicidad, incluida la publicidad de marca, que la no familiar. Por otra parte, las empresas familiares que optan por realizar publicidad dedican a esta actividad el mismo esfuerzo relativo que las no familiares.

Por tanto, de nuevo, parece que el pro y el contra de la propiedad familiar para invertir en capital comercial a través de la publicidad se compensan mutuamente. De todos modos, el hecho de que las empresas familiares inviertan en intangibles de carácter comercial igual que las no familiares, unido a que el esfuerzo en I+D es mayor que en las no familiares, y menos en activos materiales, lleva a la conclusión final de que en términos relativos, para un presupuesto total de inversión dado, las empresas familiares dan prioridad a los activos intangibles sobre los tangibles.

La elección entre un canal de distribución propio o ajeno para la venta de los productos también puede significar mayor o menor inversión y el consecuente mayor o menor control sobre las actividades de venta a lo largo de la cadena comercial. El análisis de los canales de venta utilizados por las empresas en la muestra lleva a la conclusión de que la empresa familiar realiza una proporción menor de sus ventas a través de canales propios que la empresa no familiar. Por tanto la propiedad familiar podría ser también una restricción a la hora de poder obtener dentro de la empresa y de la familia las inversiones necesarias para crear un red de venta directa propia.

#### 4.3. MERCADOS

Por último, el tercero de los aspectos estudiados en este capítulo son los mercados en que actúa la empresa familiar.

La literatura sobre empresa familiar predice una mayor concentración de estas empresas en mercados de ámbito local y paralelamente una menor predisposición a expandirse internacionalmente Gallo et al., 1991; Gudmundson et al., 1999. Otros argumentan que es más frecuente encontrar empresas familiares en mercados de menor crecimiento y de menor competencia, Westhead, (1997). Finalmente hay autores que atribuyen a las empresas familiares más facilidad de adaptación a los cambios en el entorno sectorial (Dreux, 1990) y la preferencia por mercados con un potencial de crecimiento a largo plazo, frente otros más especulativos (Donckels y Frölich, 1991; Kets de Vries, 1993).

Los resultados de este capítulo ponen de manifiesto una presencia relativamente mayor de empresas familiares en mercados que las propias empresas consideran expansivos y en mercados con una menor concentración de la oferta. Por otra parte, estas empresas tienden a concentrar menos que las no familiares las ventas a clientes y las compras a proveedores. Esto sugiere que la empresa familiar trata de asegurar su crecimiento situándose en segmentos de mercado relativamente más expansivos, con una competencia posiblemente mayor (menos concentrados) pero salvaguardando su poder negociador frente a clientes y proveedores con una relativamente mayor desconcentración de ventas y compras entre ellos. La menor cuota de mercado de la empresa familiar que la no familiar, controlando por el resto de variables, también apunta hacia un menor poder de mercado de estas empresas.

La dispersión de ventas y compras puede reflejar también la preocupación por diversificar riesgos por parte de las empresas familiares, teniendo en cuenta que sus propietarios previsiblemente tienen menores oportunidades de hacer directamente. La preocupación por el riesgo podría explicar también que la empresa familiar obtenga menos proporción de ingresos de su producto/mercado principal que la empresa no familiar.

En cuanto al alcance geográfico de los mercados, los resultados muestran que la propiedad familiar o no familiar no parece influir en la decisión de las empresas de estar presentes en mercados geográficos más próximos o más distantes. No existe por tanto evidencia en la mues-

tra de empresas estudiada que indique una preferencia relativa de las empresas familiares sobre los mercados locales, como indica una parte de la literatura, una vez se controla por el tamaño y el sector a que pertenece la empresa.

Por último, se presenta evidencia acerca de la comparación entre empresas familiares y no familiares en una variable de resultados económicos, el margen bruto de beneficios. Controlando por sector, tamaño y tiempo la empresa familiar tiene un margen bruto superior en 0.63 puntos porcentuales al de la no familiar, lo que significa un margen superior en un 7% (sobre un valor medio de 9%). La aparente preferencia por la diferenciación y la adaptación al cliente de la empresa familiar, así como el control sobre sus costes laborales parecen recompensar a la empresa familiar en un mayor margen bruto. Determinar si este margen implica a su vez un mayor beneficio económico cuando se tienen en cuenta las inversiones en tangibles e intangibles y el coste del capital, está fuera de los objetivos de esta investigación.

Del estudio de Galve y Salas (2003) se desprende que tanto en las EF como en las ENF, la concentración de ventas en el mercado principal tiende a reducirse conforme aumenta el tamaño. Los resultados de nuestro análisis confirman este resultado además de mostrar que, con respecto a las empresas no familiares, las familiares presentan una menor cuota de mercado y un menor porcentaje de ventas en el mercado principal respecto al total de ventas, lo que estaría indicando que las empresas familiares están más diversificadas que las no familiares. Por otro lado, conforme la empresa crece necesita más capital para poder realizar las inversiones necesarias para mantener o incrementar su competitividad. Pero puede ser que la empresa no disponga de financiación propia suficiente para ello. El hecho de que la empresa familiar no desee perder el control, lo que parece justificar su no disposición a obtener financiación ajena y, en consecuencia, su menor tamaño, se aprecia en nuestro trabajo en el hecho de que los resultados muestran que este tipo de empresa tiene una menor cuota de mercado que las no familiares (que podría ser causa de la menor dotación de recursos físicos, técnicos y comerciales, y, por tanto, de una desventaja competitiva).

El menor tamaño de la empresa familiar puede ser resultado del trade-off entre el crecimiento y la exposición al riesgo a que se enfrenta una empresa con una gran concentración de sus acciones en manos de unos pocos accionistas. Los resultados de los estudios nos dicen que las EF operan en una situación tamaño-tasa de retorno mayor que las ENF, pero no transforman su mayor eficiencia en una mayor rentabilidad porque son forzadas a operar a un tamaño que es menor al que maximizaría la tasa de retorno (Galve y Salas, 1996). Sin embargo, nuestros resultados han obtenido una relación significativa y positiva entre la variable margen bruto de explotación (medida de rentabilidad) y propiedad, lo que, en principio, estaría indicando que dicho margen es mayor en las empresas con propiedad familiar, es decir, que este tipo de empresas parece que rentabilizan mejor sus recursos.



## 4. La exportación en la empresa familiar



Este capítulo analiza los determinantes de la decisión de exportar y del volumen relativo de exportaciones en las empresas manufactureras españolas, según la base de datos ESEE, en el periodo 1994-1998. Como continuación de la temática de capítulos anteriores el análisis de estos determinantes incluye la comparación entre empresas familiares y no familiares, es decir, se trata de averiguar si la propiedad familiar lleva consigo algún elemento diferenciador de la internacionalización de la empresa expresada esta vez en forma de actividad exportadora.

La capacidad de una empresa para vender sus productos en mercados distantes de su sede social se considera un indicador clave de competitividad, entendiendo que la distancia física, cultural o lingüística entre la empresa y sus clientes crea una barrera o complicación adicional a la actividad de la empresa que sólo aquellas con suficientes capacidades y destrezas son capaces de superar. Cuando la actividad exportadora de las empresas de un país es generalizada y persistente, el conjunto del país pasa a la categoría de economía competitiva y, por ello, la internacionalización de las empresas interesa a las autoridades públicas además de a los gestores de la empresa.

La exportación es una de las dimensiones de la internacionalización de la empresa, que se completa con la exportación a través de representantes propios en los mercados extranjeros y con la instalación de capacidad productiva propia en otros países (inversión directa en el exterior). La exportación es la única actividad internacional de la empresa que no posee inversiones directas en el exterior y, por ello, su análisis puede hacerse de forma aislada. Para la empresa con inversiones directas en el exterior la exportación desde el país de origen se plantea como un factor complementario o sustitutivo de la producción exterior, pues existen evidencias empíricas de casos donde la inversión directa estimula las exportaciones, Lipsey y Weiss (1981, 1984), y otros en los que la frena, Braunerhjelm (1996). En este capítulo el análisis de la exportación debe realizarse de forma aislada de otras actividades internacionales porque no se posee información precisa acerca de la inversión directa en el exterior de las empresas de la muestra.

Una de las premisas de la exposición posterior es que la decisión de exportar o no responde a factores diferenciados de los que influyen en la explicación de las diferencias en la intensidad exportadora relativa de las empresas. Las empresas que exportan no son una muestra aleatoria de la población de empresas y por ello los modelos usuales que explican la intensidad exportadora están afectados por un sesgo de selección que es preciso controlar para obtener resultados consistentes e insesgados. Diversos trabajos, Wakelin (1998), Sterlacchini (1999), Roper y Love (2002), advierten de la restricción implícita en la estimación Tobit que acostumbra a utilizarse para tener en cuenta el carácter truncado de la variable intensidad exportadora, pero en respuesta a ella se limitan a estimar por separado la decisión de exportar y la intensidad exportadora, sin corregir por el posible sesgo de selección. En este capítulo se controla el sesgo de selección utilizando el modelo de estimación bietápico de Heckman (1979).

La empresa exporta cuando la decisión le reporta beneficios presentes positivos. En su cálculo tendrá en cuenta los costes adicionales que implica alejarse de su sede social y atender unos clientes y mercados diferentes de los que ya conoce, la capacidad de obtener una cuota de mercado no despreciable en esos mercados nuevos a unos precios por encima del coste marginal de producción, transporte y venta, y la incertidumbre que rodea el análisis previo con el que se documenta la decisión de exportar (la cual se incorpora a dicho análisis a través de la prima de riesgo que se añade al tipo de interés para calcular el factor de descuento que se aplica a flujos futuros). Que una empresa exporte o no en un momento determinado depende

de que en sus cálculos se llegue a un resultado de valor presente positivo o negativo. Si lo postulamos en términos de probabilidad *ex-ante* diremos que la probabilidad de exportar está positivamente asociada con que la empresa posea las condiciones para que el valor presente del cálculo anterior sea positivo. Estas variables, que se analizan con más detenimiento después, son la dotación de intangibles y la dotación de recursos de holgura para absorber riesgos y superar los costes de entrada, Bonacorsi (1992), Braunerhjelm (1996), Wakelin (1998).

Una vez la empresa se consolida como exportadora, la variable a explicar es la intensidad con la que se realiza dicha exportación, es decir, la proporción de exportaciones sobre el total de ventas de la empresa. En cierto modo la pregunta es si las ventas en el exterior de la empresa exportadora evolucionan a un ritmo diferenciado o similar a como lo hacen en el mercado interior. Si crecen más deprisa en aquel que en éste, entonces la intensidad exportadora será proporcionalmente mayor en empresas de tamaño más pequeño que en empresas de mayor tamaño. Para una empresa que tenga plantas en el exterior las exportaciones desde el país donde está su sede social tendrán que ver con la complementariedad o sustitución entre las producciones de ambas. Para las que no tengan, el crecimiento de las ventas en un mercado o en otro acabará dependiendo de la ventaja competitiva que tenga la empresa en cada uno de ellos y en el crecimiento de la demanda total en uno u otro mercado. La literatura previa sobre determinantes de la intensidad exportadora ha relacionado dicha intensidad principalmente con la actividad innovadora de las empresas.

Finalmente, nuestro interés está en averiguar las posibles diferencias de la propiedad familiar cuando se trata de explicar la actividad exportadora de estas empresas comparada con la de otras empresas no familiares y controlando por diferencias entre empresas en el resto de variables explicativas distintas de la propiedad. En este sentido, trabajos previos sobre exportaciones de la empresa familiar frente a la no familiar (Gallo y Sveen, 1991; Gallo y Estapé, 1992; Gallo y García Pont, 1993; Gallo y Loustarinem, 1993; Gallo y García Pont, 1998; Okorafo, 1999; Davis y Haverston, 2000; Fernández y Nieto, 2002; Rodríguez, 2003), contemplan sólo la diferencia de nivel en la variable que mide la actividad exportadora, controlando por el resto de variables. Nuestro trabajo contempla la posibilidad, contrastada posteriormente, de que la propiedad influye no solo en el nivel de la variable de exportación sino en el propio modelo que explica dicha variable. Es decir, la empresa de propiedad familiar experimenta un efecto diferencial de las variables relacionadas con dotaciones de recursos y costes sobre la actividad exportadora comparado con el efecto de estas variables en la empresa no familiar. Conocemos poco acerca de la influencia de la variable propiedad familiar en el modelo que explica la actividad exportadora pero es previsible que la empresa familiar, debido a los elementos de cohesión interna que reducen costes de gestión y control, acumule más rápidamente que la no familiar los recursos organizacionales y técnicos que van asociados al aumento de la dimensión. Por otra parte, la empresa familiar de menor dimensión, al sacrificar el acceso a recursos y capacidades externas para preservar el control familiar, se encuentra con menores dotaciones de recursos necesarios para superar las exigencias de la internacionalización y su actividad exportadora es comparativamente menor que en la no familiar de dimensiones similares.

La exposición posterior presenta primero una revisión de la literatura sobre determinantes de la actividad exportadora en general y de la actividad exportadora en la empresa familiar en particular. Después se describe el trabajo empírico a realizar identificando las variables observables con las que se instrumentan las predicciones teóricas y se recuerdan algunos rasgos de la ESSE que completan las referencias a la misma de capítulos anteriores. En tercer lugar se pre-

sentan y se valoran los resultados de la investigación y se escriben unas conclusiones a modo de resumen.

## 1. Estado de la investigación

En las últimas décadas se está llevando a cabo en el mundo un proceso de eliminación de fronteras y liberalización de los mercados que está dando lugar a un importante proceso de globalización (con sus adeptos y sus detractores). Este proceso tiene una gran influencia sobre las empresas, que ven ampliados sus mercados potenciales y facilitados sus procesos de expansión fuera de las fronteras de sus países. Aunque supone también un incremento de la competencia y una constante necesidad de conseguir un alto nivel de competitividad por parte de la empresa si quiere permanecer en el mercado.

Este proceso de globalización de la actividad productiva y comercial tiene implicaciones tanto a nivel macro como micro económico (Edmunds y Khoury, 1986; Hanvey, 1993; Ferguson y Dyer, 1993; Aerts y Donckels, 1998). Una de ellas es el hecho de la internacionalización de las empresas, que buscan la ampliación de su mercado interior en mercados de otros países como forma de crecimiento y de resolución de los problemas de saturación en sus correspondientes mercados internos. Este proceso se ha visto favorecido en los últimos años con las innovaciones tecnológicas y de comunicaciones, que facilitan el proceso, a la vez que lo hacen más necesario (como forma de amortizar los gastos en que se incurre en inversión tecnológica, así como para aprovechar las ventajas en costes de los diferentes países).

La internacionalización se puede definir como *“aquel conjunto de operaciones que permiten el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales”* (Alonso, 1993). Este conjunto de operaciones forman parte de un proceso progresivo de penetración en los países que interesan a la empresa y que suponen diferentes niveles de implicación en dicho proceso: exportación, licencia y producción en el país extranjero; tal y como propone la Escuela de Uppsala y su denominada *“Teoría de las fases del desarrollo”*<sup>21</sup> (Johanson y Wiedersheim, 1975; Luostarinen, 1970, 1989; Johanson y Vahlne, 1977; Olson y Wiedersheim, 1978; Andersen, 1993), que propone que la internacionalización es un proceso incremental a lo largo del tiempo (las diferentes etapas son complementarias y forman parte de un mismo proceso) que se lleva a cabo gracias a la obtención de experiencia y acumulación de conocimiento por parte de las empresas en los mercados internacionales, lo que le permite reducir la incertidumbre y el riesgo de los mercados no domésticos, y como consecuencia de la existencia de costes de transacción (Dunning, 1993). Esto supone que dicho proceso se inicia en países *“psicológicamente”* semejantes<sup>22</sup>, es decir, las empresas se expanden primero a países con características culturales e idioma más parecidos a los del país de origen. No obstante, factores como el desarrollo de las comunicaciones y telecomunicaciones o la movilidad de las personas a nivel internacional, están favoreciendo que las diferencias culturales entre países, sobre todo en los países desarrollados, se minimicen, por lo que los riesgos en que se incurre a la hora de vender al exterior por el desconocimiento de las características

<sup>21</sup> Hay que hacer notar que esta es la teoría más usada en los trabajos empíricos de la última década (Coviello y McAuley, 1999). No obstante, el de internacionalización es un concepto demasiado dinámico y extenso para ser definido basándose exclusivamente en una Escuela de investigación (Coviello y McAuley, 1999).

<sup>22</sup> La distancia psíquica se define como la *“suma de factores que impiden el flujo de información de un mercado a otro”*. Ejemplos de estas diferencias son la lengua, educación, prácticas empresariales, cultura y desarrollo industrial (Johanson y Vahlne, 1977).

de los mercados, son cada vez menores (ya que los gustos de los clientes son cada vez más parecidos, las tecnologías de producción más asequibles,... y por lo tanto, la posibilidad de venta de los productos de un país en otro cada vez son mayores y con menor número de modificaciones en los mismos).

De la misma forma, la posibilidad que actualmente existe de llevar a cabo comercio electrónico también facilita el proceso de internacionalización, dado que los costes de dar a conocer una empresa en cualquier lugar del mundo son mínimos, sólo hay que anunciarse en una página web y posteriormente permitir la compra de nuestros productos a través del ordenador. El punto más delicado en este tipo de comercio es la distribución (hay que disponer de la infraestructura necesaria para poder atender pedidos en cualquier parte del mundo en el menor tiempo posible, cumpliendo los plazos prometidos y entregando un producto de calidad).

Esto hace posible que el proceso de internacionalización mencionado pueda ser cada vez más rápido, ya que hace menos necesario para la empresa ese lento acopio de experiencia previo a cada nivel de compromiso (Alonso, 1993). Además, esto se ve reforzado por el rápido acortamiento del ciclo de vida de los productos, que obliga a las empresas a buscar mecanismos más inmediatos de ocupación de los mercados para rentabilizar el esfuerzo tecnológico realizado. De modo que no es extraño que el proceso de internacionalización se vea reforzado en los sectores de mayor intensidad tecnológica (Alonso, 1993). Esta relación positiva entre la tecnología y las exportaciones está también corroborada por otros autores (Wagner, 1995; Braunerhjelm, 1996).

En este trabajo vamos a ocuparnos únicamente de la primera de las etapas: la exportación, dada la información que se posee de la muestra que se va a utilizar en el estudio.

La exportación se suele relacionar con las ventas y supone una parte de la actividad comercializadora de la empresa, si bien con la peculiaridad de que el tráfico, en este caso, se realiza por encima de las fronteras nacionales (Alonso, 1993).

En las dos últimas décadas, la principal preocupación en la investigación sobre exportación se ha centrado en determinar los factores que son críticos para que las empresas decidan exportar (Katsikeas y Piercy, 1993), a la vez que han tratado de analizar las principales diferencias entre empresas exportadoras y las que no lo son y, últimamente, cuáles son las variables que mejoran los resultados exportadores de las empresas (Doglosu-Guner, 2001).

Este incremento de la preocupación por la exportación de las empresas puede ser consecuencia del hecho de que está generalmente aceptado que incrementos en las exportaciones de un país afectan positivamente a su crecimiento económico, al igual que a la prosperidad de las empresas envueltas en dicho proceso. Por otro lado, este incremento en el interés por las exportaciones viene dado por los cambios producidos en la economía mundial (Dean et al., 2001), como ya hemos comentado.

El resultado ha sido un incremento de los trabajos de investigación en este área. Los aspectos estudiados varían en un amplio rango, sin embargo, podemos decir que las áreas mayormente analizadas son (Javalgi et al., 2000): barreras a la exportación (Alexandrides, 1971; Cavusgil y Nevin, 1981; Rabino, 1980), factores que influyen en el performance exportador (Axinn, 1985; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Aaby y Slater, 1989; Koh, 1991; Domingues y Segueira, 1993), estructura organizacional y perfiles exportadores (Cavusgil et al., 1979; Cavusgil y Nevin, 1981; Brasch, 1981; Burton y Schlegelmilch, 1987; Diamantopoulos e Inglis, 1988), pre-identificación de los criterios de los exportadores potenciales (Cavusgil et al., 1979; Czinkota y Johnston, 1983), el desarrollo de una serie de etapas del compromiso exportador basado en el modelo de difusión de la innovación de Roger (Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1982), aspectos del

marketing mix de las empresas exportadoras (Peebles et al., 1977; Hill y Still, 1984; Seifert y Ford, 1989), así como la influencia de las características de la empresa en su potencial exportador (Reid, 1982; Delacroix, 1984; Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994; Moreno y Rodríguez, 1996; Basile, 2001; Calvo, 2003; entre otros).

Alonso (1993) y Merino y Salas (2002) consideran que la diferenciación de los productos es la que permite que la empresa lleve a cabo procesos de internacionalización, ya que *“a medida que se extienden las prácticas de diferenciación del producto, la empresa se ve obligada a proyectar su presencia de una manera más directa sobre los mercados, controlando con ello tramos crecientes de la cadena de valor (...) no basta con la exportación pasiva (...) es necesario acompañar también a ese producto con una diversidad creciente de activos de la empresa (...)”* (Alonso, 1993: 206).

Así mismo, Hymer (1976) considera que las condiciones que hacen posible la internacionalización están generalmente asociadas a la posesión de ventajas específicas de carácter cuasimonopolista por parte de la empresa y que son susceptibles de ser rentabilizadas en mercados ajenos al nacional. En la misma línea argumentan Merino y Salas (2002: 1) que, al hablar de la exportación, consideran que *“los activos que permiten a las empresas diferenciar sus productos son los mismos activos específicos que introducen los costes de transacción en los intercambios del mercado y favorecen la integración vertical (...)”* por lo que *“(...) la dotación de activos específicos es el principal determinante del nivel de internacionalización”*. De acuerdo con estos últimos autores, las empresas tratan de maximizar sus beneficios, por lo que únicamente exportarán si el beneficio bruto que esperan obtener en el extranjero supera los costes hundidos de entrada en ese mercado extranjero. En el caso de que en dicho mercado existiese una situación de competencia perfecta, los beneficios brutos esperados serían nulos, por lo que la empresa decidiría no exportar. Según esto, los autores afirman que únicamente serán potenciales exportadoras empresas suficientemente grandes y con suficientes recursos para cambiar la situación competitiva, con productos diferenciados o con costes de producción más bajos. Es decir, las ventajas en costes y/o la diferenciación de producto son necesarias para exportar cuando existen costes hundidos de entrada.

En este trabajo vamos a estudiar el proceso de exportación de las empresas manufactureras españolas, distinguiendo entre empresas familiares y no familiares. Para ello, consideraremos que una empresa es familiar si coinciden el control y la propiedad de la misma en manos de una familia, siendo las empresas en que no se cumple esto consideradas no familiares.

Las características que diferencian a la empresa familiar de la no familiar (vinculación a una familia, por lo que presenta ante la sociedad a esa empresa como imagen de dicha familia, con el consiguiente deseo de calidad, compromiso con la sociedad en la que se encuentra y continuidad; deseo de control; menor tamaño, dada la dificultad a la hora de obtener capital;...) pueden hacernos pensar que existirán diferencias entre ambas a la hora de plantear sus respectivos procesos de internacionalización.

Los Cuadros 4.1 y 4.2 muestran una descripción de la muestra objeto de estudio, en la que se presenta el número de empresas exportadoras clasificadas en función de su naturaleza familiar o no familiar y el número de empresas familiares y no familiares en función del tamaño.

El Cuadro 4.1 nos muestra que la proporción de empresas familiares exportadoras es menor que la de las no familiares, aunque en el caso de la empresa familiar se ha producido un continuo incremento del porcentaje de exportadoras a lo largo de los últimos años. En el caso de la empresa no familiar, la tendencia es diferente, produciéndose un considerable incremento en

■ CUADRO 4.1

**Empresas exportadoras**

	EF	ENF
	EXPORTA	EXPORTA
<b>1994</b>	315 (41.6%)	736 (68%)
<b>1995</b>	297 (42.2%)	717 (74.1%)
<b>1996</b>	354 (47.3%)	677 (71.6%)
<b>1997</b>	387 (49.5%)	797 (71.4%)
<b>1998</b>	303 (53.3%)	809 (70%)

Fuente: Elaboración propia a partir de la ESEE

■ CUADRO 4.2

**Tipo de empresa por tamaño**

Clases de Tamaño	1994		1998	
	EF	ENF	EF	ENF
<b>Menos de 20</b>	382 (47.8%)	192 (17.7%)	216 (38%)	214 (18.5%)
<b>21-50</b>	229 (30.3%)	141 (13%)	211 (37.1%)	240 (20.8%)
<b>51-100</b>	43 (5.7%)	67 (6.2%)	45 (7.9%)	116 (10%)
<b>101-200</b>	41 (5.4%)	147 (13.6%)	35 (6.2%)	141 (12.2%)
<b>201-500</b>	70 (9.2%)	327 (30.2%)	51 (9%)	276 (23.9%)
<b>Más de 500</b>	12 (1.6%)	209 (19.3%)	11 (1.9%)	169 (14.6%)

Fuente: Elaboración propia a partir de la ESEE

el año 1995, seguido por una ligera caída continua durante el resto del periodo objeto de estudio. Por su parte, el Cuadro 4.2 muestra que también existen diferencias en cuanto al tamaño de las empresas familiares y no familiares. Y, por su parte, la chi-cuadrado de Pearson confirma la existencia de diferencias significativas entre grupos en ambas variables, lo que justificaría la realización de este estudio, para tratar de ver a qué se deben dichas diferencias y corrobora la necesidad de controlar por tamaño a la hora de realizar dichos estudios.

La literatura existente sobre exportación hace referencia a varios factores como condicionantes tanto de la probabilidad de que una empresa exporte (a lo que en este trabajo nos vamos a referir como propensión exportadora) como del volumen de exportación en el caso de las empresas que exportan (que a partir de ahora denominaremos intensidad exportadora) pero, a pesar de los trabajos realizados, hasta el momento no hay resultados concluyentes, otra razón que justificaría el interés de nuestro estudio.

Las variables que más se han estudiado como factores condicionantes de la exportación son: el tamaño de la empresa, la tecnología, las actitudes directivas, la edad de la empresa y la participación de capital extranjero en el capital social de la empresa.

En los dos subepígrafos siguientes, vamos a tratar de recoger las diferentes aportaciones realizadas en este sentido, primero para ver qué factores determinan la propensión exportadora y, en segundo lugar, para determinar los factores que condicionan su intensidad.

**1.1. PROPENSIÓN EXPORTADORA DE LA EMPRESA**

La decisión empresarial de exportar o no hacerlo se analiza primero a partir de la valoración económica de los costes y beneficios que resulta de la misma. Posteriormente se revisarán algunas evidencias empíricas.

Exportar obliga a incurrir en unos costes iniciales para conocer el nuevo mercado, seleccionar a los distribuidores que venderán el producto, acomodarse a los estándares de calidad, presentación de los productos, ampliar la capacidad de producción,... Estos costes serán relativamente independientes del tamaño de la empresa y su evolución en el tiempo es de esperar que esté sujeta a un efecto de aprendizaje por experiencia de manera que al cabo de un tiempo pueden llegar a situarse muy cerca de cero. Definimos por  $C_t$  los costes de carácter administrativo, conocimiento del mercado, superación de barreras lingüísticas y culturales, contratación de personal con conocimientos de idiomas, y de ampliación de la capacidad de producción en que incurre la empresa que decide exportar durante el año  $t$  después de iniciar la exportación, y que se hubiera ahorrado de haber mantenido su actividad en el mercado nacional. Llamamos  $\lambda$ , no negativo, al parámetro que mide la capacidad de aprendizaje de la empresa, de manera que los costes de exportar después de  $t$  periodos se determinan por:

$$\text{Costes de exportar } C_t = C_0 / (1+\lambda)^t$$

Donde  $C_0$  representa el coste de exportar el primer año que se realiza la actividad.

Llamamos  $E_t$  al volumen de exportación de la empresa en el periodo  $t$  y llamamos  $m$  al margen bruto atribuible a las actividades de exportación, igual al precio de venta del producto en el mercado de destino menos los costes marginales de producción y menos los costes de transporte por unidad. Suponemos en principio que este margen se mantiene constante en el tiempo. Definimos por  $g$  la tasa anual promedio de crecimiento de las exportaciones de manera que las exportaciones después de  $t$  periodos de actividad exportadora son iguales a  $E_t = E_0 (1+g)^t$ .

Si la empresa aplica un factor de descuento  $\alpha$ , que tiene en cuenta el coste de oportunidad de los flujos financieros y la prima por riesgo económico de la actividad de exportación que realiza, el valor actual neto, VAN, de la decisión de exportar será igual a:

$$\text{VAN} = -C_0 \sum (1+\lambda)^{-t} (1+\alpha)^{-t} + m E_0 \sum (1+g)^t (1+\alpha)^{-t}$$

Donde el sumatorio va desde hoy, cero, hasta el infinito. Suponemos que la tasa de crecimiento medio,  $g$ , es menor que el coste del capital,  $\alpha$ , para asegurar resultados finitos. Por otra parte, la exportación,  $E_0$ , está relacionada con el tamaño de la empresa en el sentido de que suponemos una cierta proporcionalidad entre el tamaño de la empresa en su conjunto,  $S_0$ , y el tamaño de su actividad de exportación. Es decir,  $E_0 = k S_0^\beta$ , donde  $k$  es un parámetro que mide la relación entre recursos y exportación de la empresa y  $\beta$  representa el parámetro de escala, es decir, la elasticidad entre tamaño de la empresa y recursos que acumula. Un valor del parámetro igual a 1 significa que los recursos que la empresa acumula son proporcionales al tamaño, mientras que un valor mayor (menor) que 1 significa que los recursos aumentan más (menos) que proporcionalmente con el tamaño.

Bajo estos supuestos adicionales el VAN puede simplificarse como sigue,

$$\text{VAN} = -C_0 / (\alpha + \lambda) + m E_0 / (\alpha - g) = -C_0 / (\alpha + \lambda) + m k S_0 / (\alpha - g)$$

En el momento en que la empresa obtenga un valor positivo en la expresión anterior su decisión será iniciar la actividad exportadora. El hecho de que en un momento en el tiempo se observa que unas empresas exportan y otras no lo hacen significa que para unas empresas el VAN de la decisión de exportar se hace positivo antes que para otras. A partir de la expresión anterior podemos formular la siguiente proposición que resume los factores que influyen en la probabilidad de que una empresa tomada al azar de la población de empresas sea exportadora:

**Proposición:** *La probabilidad de que una empresa exporte aumenta con su tamaño,  $S_0$ , con el parámetro de escala  $\beta$ , con su margen bruto de beneficios  $m$  en el mercado de destino, con la tasa de crecimiento prevista para las exportaciones,  $g$ , con la capacidad de aprendizaje  $\lambda$ . Por otra parte, la probabilidad de que exporte disminuye con los costes iniciales de puesta en marcha de la actividad exportadora,  $C_0$ , y con la prima por riesgo que forma parte de su coste de capital  $\alpha$ .*

Algunas de estas variables que influyen en la probabilidad de exportar están previsiblemente relacionadas entre sí. Por ejemplo, el tamaño de la empresa influirá en los costes de exportar si, como es de esperar, la empresa grande dispone de más recursos de holgura que la empresa pequeña, los cuales se pueden dedicar a superar los obstáculos iniciales de la actividad exportadora sin costes adicionales importantes. Por otra parte, la empresa más grande acostumbra a estar más diversificada, dispone de más activos reales que pueden servir de garantía y todo ello redundará en una menor prima por riesgo y un menor coste del capital que el que va a soportar una empresa más pequeña. Sobre el resto de parámetros, evaluar los posibles efectos de la dimensión es más difícil. Por ejemplo, podría decirse que más dimensión en el mercado nacional es sinónimo de más poder de mercado y por tanto de un mayor margen. Pero lo importante en el cálculo del VAN es el margen en el mercado de exportación, y el tamaño relativo en el mercado de origen no necesariamente significa un relación similar de tamaños en los mercados de destino, especialmente cuando éstos son varios y las exportaciones a cada uno relativamente pequeñas. La capacidad de aprendizaje, de crecimiento y para transformar recursos en cantidad de exportaciones, a priori, no deben ser sistemáticamente distintos entre empresas en función de su tamaño.

La confirmación o no de las premisas que plantea el simple modelo anterior acerca de la relación entre tamaño de la empresa y probabilidad de que la empresa exporte, ha recibido amplia atención en la literatura empírica sobre determinantes de la internacionalización. Algunos de dichos trabajos analizan la relación entre tamaño y propensión exportadora<sup>23</sup> (Christensen, Rocha y Gertner, 1987; Bonaccorsi, 1992; Javalgi et al, 2000; Basile, 2001; Merino, 2001; Nassimberni, 2001; Calvo, 2003), considerando que la internacionalización requiere disponer de los recursos apropiados, dado que las empresas más grandes tienen mayor facilidad para expandir sus recursos y absorber riesgos (Erramilli y Rao, 1993), poseen recursos directivos especializados y pueden utilizar las economías de escala para cubrir los costes adicionales de vender en el extranjero y que son consecuencia de tener que adaptar los productos a los gustos de los consumidores de otros países, traducción de etiquetas, publicidad,... (Samiee y Walters, 1991; Merino, 2001).

Hirsch (1971) argumenta que el tamaño puede ser la causa y el efecto de la exportación, dado que, por un lado, las empresas con un tamaño inferior o superior al tamaño óptimo pueden no ser eficientes ni competitivas en los mercados internacionales y que, por otro lado, exportar puede ayudar a las empresas a escapar de las consecuencias de un mercado doméstico pequeño. Un argumento adicional se basa en la naturaleza del marketing internacional: "... al menos algunos de los costes envueltos en montar un departamento de exportación en la oficina doméstica, en rediseñar los productos para el mercado extranjero, en hacer estudios de

<sup>23</sup> Algunos autores (Coviello y McAuley, 1999) consideran que "dada la tasa de avance tecnológico y la posibilidad de que las empresas pequeñas puedan trabajar en red figurativa y literalmente (por ejemplo a través de la tecnología de la información), la atención puesta en el tamaño (definido por el número de trabajadores) puede ser obsoleto" (aunque reconocen que parece existir una influencia del tamaño en la internacionalización).

*mercado en el extranjero y en proveer servicio pre y post-venta, etc., tienen una naturaleza fija. Para mantener los costes unitarios al mínimo, los costes fijos deben dividirse por el mayor número posible de unidades. Las empresas cuyo volumen de ventas es grande, obviamente, disfrutan de una ventaja con respecto a las empresas pequeñas. Por lo tanto, esperaremos que las empresas grandes exporten más que las pequeñas"* (Hirsch, 1971: 64).

Junto al tamaño, una segunda variable explicativa de la decisión de exportar que ha recibido atención por parte de los investigadores es la dotación de activos intangibles de la empresa ya que es importante analizar cómo afectan este tipo de activos en la exportación, ya que son recursos con gran potencial competitivo. En cualquier caso, adviértase que la existencia de un coste inicial atribuible a la decisión de exportar exige como condición necesaria para que la empresa exporte que ésta consiga cierto poder de mercado en los mercados de exportación, es decir, tenga una ventaja competitiva suficiente con respecto a las empresas rivales en esos mercados, como para vender sus productos a un precio superior al coste marginal de producción y transporte para la exportación (m positiva). Los activos intangibles influyen positivamente en la probabilidad de que una empresa exporte si con ellos se consigue el necesario poder de mercado. Podemos estudiar como variables representativas de dicha intangibilidad, aspectos relativos al marketing (recursos intangibles como los que contribuyen a acumular capital comercial, disponer de una marca conocida, de una amplia red de distribución, modulan el poder de mercado de la empresa), la tecnología y el conocimiento (López, 2003).

La variable marketing es, además, una de las que se han tenido en cuenta en los estudios de internacionalización (Merino y Salas, 2002). En concreto, dichos estudios consideran que la publicidad es una fuente importante de diferenciación horizontal, además de un activo intangible difícil de comerciar (el nombre de marca). Según esto, las empresas que realicen más publicidad estarán más internacionalizadas, por lo que, una variable a considerar a la hora de estudiar la propensión exportadora de las empresas es la publicidad.

En cuanto a los recursos de base tecnológica, que a su vez influyen en la capacidad de innovación de la empresa, pueden influir en los márgenes de beneficios de la empresa si, como es previsible, gracias a ellos se obtiene un producto final de más valor para el cliente y, por tanto, la posibilidad de venderlo a un precio más alto, o si a través de innovaciones de proceso se produce a un coste más bajo. Es por esto interesante considerar la tecnología en los estudios sobre exportación, dado que el nivel de desarrollo tecnológico adquiere progresivamente en el tiempo mayor importancia a efectos de incrementar la competitividad (Melle y Raymond, 2001). Además, los recursos tecnológicos de la empresa pueden representar una fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo muy importante, tanto en los mercados nacionales como internacionales (Franko, 1989). Gracias a la tecnología se pueden generar productos diferenciados con un nivel de calidad mayor y, por lo tanto, con mayor nivel de competitividad (López, 2003). De hecho, diversos autores (McGuinness y Little, 1981; Madsen, 1989; Cavusgil et al., 1993; Styles y Ambler, 1994) consideran que la "fortaleza del producto" en términos de calidad y unicidad constituye uno de los elementos clave en el éxito exportador.

Las actividades de I+D con las que la empresa nutre su capacidad tecnológica pueden tener como consecuencia la acumulación de una capacidad de aprendizaje y de asimilación de nuevas experiencias de la que no dispone, o lo hace en menor medida, la empresa que no se dedica a esas actividades. Además, la empresa que realiza actividades sistemáticas de innovación tiende a disponer de personal más formado, con más destrezas, incluido el conocimiento de idiomas, que la empresa que no las realiza. Por tanto, realizar actividades de I+D puede aumen-

tar la probabilidad de exportar a través de aumentar el parámetro que mide la capacidad de aprendizaje de la empresa dentro del modelo.

El conocimiento podemos medirlo, por ejemplo, a través de la existencia de trabajadores titulados en la empresa (Merino, 2001). El que la empresa posea personas con título universitario puede ser la base de la oferta de productos de más calidad, complejidad o sofisticación, lo que, de acuerdo con Merino (2001), puede facilitar el acceso a los mercados exteriores, así como permitir el desarrollo de estrategias que faciliten dicho acceso o incrementen la probabilidad de éxito una vez en ellos.

Finalmente, la dotación de activos intangibles puede significar una mayor capacidad de la empresa para convertir en exportaciones los recursos organizacionales que relacionamos con el tamaño de la empresa, parámetro  $k$ , así como una mayor capacidad de la empresa para ganar cuota de mercado con más rapidez,  $g$ .

Sin embargo, y si tenemos en cuenta aspectos relacionados con los recursos de la empresa que pueden adquirirse gracias a efectos como el aprendizaje y la experiencia (sobre todo si hablamos de recursos intangibles como pueda ser el know-how), y su relación con la probabilidad de exportar, podríamos plantear que la edad también es una variable a tener en cuenta para estudiar la propensión exportadora.

### 1.1.1. Evidencias empíricas previas

En el modelo teórico del apartado anterior se argumentaba que existen una serie de variables que influyen positivamente en la probabilidad de exportación (tamaño, activos intangibles). Sin embargo, los resultados obtenidos en los estudios empíricos no presentan resultados concluyentes<sup>24</sup>.

Así, por ejemplo, en el modelo teórico propuesto anteriormente hemos argumentado que el tamaño de la empresa influirá positivamente en su probabilidad de exportar. No obstante, si realizamos una revisión de la literatura empírica, nos encontramos con resultados dispares. Una serie de trabajos encuentran que el tamaño ejerce poca o ninguna influencia en la actividad exportadora<sup>25</sup> (Tesar, 1977; Hester, 1985; Holden, 1986; Diamantopoulos e Inglis, 1988); otros argumentan (Cavusgil, 1984; Calof, 1994) que existe un impacto "mixto" y proponen que el tamaño sólo es significativo cuando la empresa es muy pequeña, pero que a partir de un determinado punto, la exportación no se relaciona con el tamaño, y otro grupo de investigaciones obtienen como resultado una relación significativa y positiva entre ambas variables (Hirsch y Adar, 1974; Cavusgil y Nevin, 1981; Ball y Tschoegl, 1982; Malleksadeh y Nahavandi, 1985; Cavusgil y Naor, 1987; Christensen, de Rocha y Gertner, 1987; Gottko y McMahon, 1988; Terpstra y Yu, 1988; Bonaccorsi, 1992<sup>26</sup>; Moreno y Rodríguez, 1996; Javalgi et al., 2000; Basile, 2001; Nassimbeni, 2001; Merino, 2001; Calvo, 2003; Menendez-Requejo, 2005).

En cuanto a los recursos de carácter intangible, el modelo anterior consideraba que la dotación de dichos activos afecta de forma positiva a la probabilidad de exportar de la empresa. La

<sup>24</sup> Esto podría ser debido al hecho de que no existe un método común a la hora de calcular el tamaño de la empresa, dado que algunos trabajos utilizan como medida el número de trabajadores y otros el volumen de ventas. En este trabajo, como veremos más adelante, optamos por la segunda opción.

<sup>25</sup> De estudios como los de Hirsch (1971), Cavusgil (1976, 1984), O'Roarke (1985) y Calof (1994) se obtiene que, aunque la relación general es que la propensión exportadora incrementa con el tamaño, la relación no es significativa estadísticamente para todos los tamaños.

<sup>26</sup> Con la excepción de las empresas pequeñas de alta tecnología, las altamente especializadas que operan en nichos con demanda global y las que venden equipos caros.

literatura ha analizado como variables representativas de dicha intangibilidad aspectos relativos a la tecnología (López, 2003) pero, de nuevo, al realizar la revisión de la literatura empírica, nos encontramos con resultados contradictorios<sup>27</sup>, de forma que hay trabajos que muestran una relación positiva entre tecnología<sup>28</sup> y propensión exportadora (Moreno y Rodríguez, 1996; Basile, 2001; Calvo, 2003; López y García, 2005) mientras que otros encuentran una relación inversa (Enthorff y Pohlmeier, 1990; Wakelin, 1998). Otros autores como Calvo (2003), utiliza la innovación de proceso para medir la tecnología, encontrando que no existe relación significativa entre dicha variable y la probabilidad de exportar. Además, Calvo (2003) incluye también en su estudio la variable estandarización del producto, encontrando una relación positiva entre ésta y la propensión exportadora y López y García (2005) utilizan además las variables innovación en proceso, en producto y patentes para medir la innovación, encontrando una relación positiva entre estas variables y la propensión exportadora.

Uno de los motivos de la relación positiva entre tecnología y propensión exportadora podríamos encontrarlo en la necesidad de recuperar la inversión realizada en tecnología, lo que puede requerir la expansión de la cuota de mercado de la empresa y, en consecuencia, la necesidad de expansión internacional (bien porque el mercado nacional está saturado, porque es pequeño, o porque es muy costoso en términos temporales).

En el modelo también se argumenta que el efecto aprendizaje influye de forma positiva en la probabilidad de que la empresa exporte. Consideramos que dicho aprendizaje y experiencia puede medirse a través de la edad de la empresa, ya que podemos considerar que es una variable que refleja la acumulación de experiencia de la empresa, conocimiento y habilidades, permitiendo una mejora, desarrollo y consolidación de los recursos organizativos (López, 2003). Sin embargo, de nuevo, los estudios empíricos que analizan la variable edad tampoco son concluyentes. Algunos muestran que las empresas más jóvenes muestran más interés en los mercados extranjeros que las más viejas, es decir, encuentran una relación inversa entre las variables (Lee y Brasch, 1978; Kirpalani y MacIntosh, 1980; Czinkota y Johnston, 1981; Kaynak y Kothari, 1984); mientras que otros (Wiedersheim-Paul et al., 1978; Javalgi et al., 2000; Calvo, 2003) muestran que son las empresas más viejas las que tienen más probabilidad de exportar y un último grupo de trabajos muestran que no existe relación entre la edad de la empresa y la propensión a exportar (Diamantopoulos e Inglis, 1988). Por lo tanto, no es posible confirmar ni rechazar la propuesta teórica realizada en el apartado anterior.

Por último, aunque no por ello menos importante<sup>29</sup>, pocos estudios han analizado la relación entre la probabilidad de exportar y la propiedad. De entre los que la estudian, diferencian

<sup>27</sup> De acuerdo con Lefebvre et al. (1998: 366), "la inconsistencia de los resultados puede ser en parte explicada de la siguiente manera. En primer lugar, hay un "problema de medida" dado que los estudios no usan sistemáticamente las mismas medidas de performance de la exportación. Por ejemplo, algunos estudios consideran la simple dicotomía entre exportadores y no exportadores basado en la mera presencia de actividades de exportación mientras que otros utilizan la intensidad exportadora como medida (...). En segundo lugar, el no concentrarse en empresas de tamaño similar puede también llevar a resultados inestables y contradictorios (...). Finalmente, el performance de la exportación depende no de la tecnología en sí sino más bien de cómo las empresas se benefician de la innovación tecnológica promoviendo el conocimiento, las habilidades y las capacidades (...)."

<sup>28</sup> La variable tecnología se mide, en los distintos trabajos, de forma diversa: uso de nuevas tecnologías (Calvo, 2003), realización de actividades de I+D (Calvo, 2003), innovación de producto y/o proceso (Enthorff y Pohlmeier, 1990; Basile, 2001; Calvo, 2003) y gasto en I+D (Moreno y Rodríguez, 1996).

<sup>29</sup> De hecho, esta es la variable que más nos interesa en nuestro estudio, dado que lo que pretendemos es saber si hay diferencias entre empresas familiares y no familiares a la hora de llevar a cabo actividades exportadoras.

entre capital extranjero y nacional (Merino, 1998; Alonso y Donoso, 2000; Basile, 2001; Calvo, 2003) o empresas cotizadas y no cotizadas (Yang, Leone y Alden, 1992; Javalgi et al. 2000). De acuerdo con Moreno y Rodríguez (1996: 13), la inclusión de la variable capital extranjero se fundamenta en *“la asociación que frecuentemente se encuentra entre esta variable y los flujos comerciales con el exterior, lo que refleja las características organizativas, de facilidad de acceso a los mercados exteriores y de una cierta “cultura” de internacionalización por parte de la empresa”*. Los resultados obtenidos en dichos trabajos muestran que existe una mayor presión en las empresas cotizadas para buscar mercados extranjeros, así como por parte de las empresas con capital extranjero (Moreno y Rodríguez, 1996; Basile, 2001; Calvo, 2003;).

Sin embargo, en nuestro trabajo queremos analizar la propiedad desde otro punto de vista, es decir, si la propiedad está en manos de una familia o no y cómo esto afecta a la propensión exportadora (lo cual analizamos en el epígrafe 1.3).

## 1.2. FUNCIÓN DE EXPORTACIÓN E INTENSIDAD EXPORTADORA

En la exposición previa sobre determinantes de la decisión de exportar hemos introducido la función de exportaciones que relaciona el volumen de exportaciones de la empresa,  $E_t$ , con su tamaño,  $S_t$ , como variable que sintetiza la dotación de recursos organizacionales que la empresa moviliza al servicio de la actividad exportadora. Por otra parte, la literatura sobre exportación y sus determinantes ha utilizado la variable “intensidad exportadora”, Exportaciones sobre el total de Ventas, en mercado interior y exterior, como indicador que mide el performance exportador de la empresa. En este apartado relacionaremos la función de exportaciones con la intensidad exportadora y aportaremos algunos elementos adicionales que servirán de orientación para el trabajo empírico posterior.

La variable de tamaño de la empresa  $S_t$  que introducimos en el análisis será la cifra de ventas totales, pues es la que mejor refleja el conjunto de recursos manejados y el volumen de producción alcanzado. Aunque las diferentes medidas de tamaño, trabajadores, activos totales, siempre estarán muy correlacionadas entre sí y con el tamaño medido a través de las ventas, su utilización como aproximaciones a la dimensión de la empresa puede dar lugar a determinados sesgos. Por ejemplo, el número de trabajadores (activos) sobredimensiona relativamente a las empresas más intensivas en trabajo (capital), para un volumen similar de actividad total.

Si  $S_t$  son las ventas totales, la intensidad exportadora viene dada por,

$$E_t/S_t = k S_t^{\beta-1}$$

Si el parámetro de escala  $\beta$  es igual a 1, es decir, la acumulación de recursos organizacionales es proporcional a las variaciones de tamaño, entonces la intensidad exportadora es independiente del tamaño de las empresas. Es decir, si bien hemos demostrado antes que la empresa más grande es más probable que exporte que la empresa de menor dimensión, cuando ya estamos comparando la intensidad exportadora de empresas con una actividad exportadora regular, se espera una intensidad similar para empresas grandes que para empresas pequeñas. La intensidad exportadora será bajo este supuesto independiente del tamaño, una vez restringimos la comparación a empresas que tienen una actividad exportadora regular.

Por otra parte, parámetros de escala distintos de 1 darán lugar a una dependencia entre intensidad exportadora y tamaño medido por el volumen de ventas. Una elasticidad mayor (menor) que 1 estará asociada con una intensidad exportadora que crece (decrece) con el tamaño de la empresa. Por supuesto, la función de exportación no tiene porqué restringirse a la forma funcional exponencial propuesta y, por ejemplo, puede postularse que el parámetro de escala

es a su vez una función del tamaño de la empresa. Es decir, las empresas tienen una capacidad para transformar el tamaño en recursos organizacionales que es desigual entre empresas pequeñas y grandes,

$$\beta = \beta_1 + \beta_2 \text{ Log St}$$

Si  $\beta_2$  es positiva (negativa), indica que la elasticidad de escala crece (decrece) con el tamaño de la empresa. Por tanto con  $\beta_1$  mayor (menor) que 1 y  $\beta_2$  positivo (negativo) la intensidad exportadora evoluciona a un ritmo creciente (decreciente) con el tamaño de la empresa. Por otra parte  $\beta_1$  mayor (menor) que 1 y  $\beta_2$  negativo (positivo) implica que existe un punto donde la relación entre intensidad exportadora y tamaño de la empresa, ventas, se hace máximo (mínimo).

El otro parámetro de la función de exportación es  $k$ , que representa la efectividad de la empresa para transformar recursos organizacionales en exportaciones. Este parámetro no será necesariamente constante entre empresas y puede variar en el tiempo para una misma empresa. Razonablemente, el valor de  $k$  puede relacionarse con la dotación de activos intangibles de la empresa que no están representados en el tamaño, por ejemplo dotación relativa de capital tecnológico, capital comercial o capital humano. Si representamos por  $X_t$  el vector que representa la dotación de estos recursos en la empresa en el periodo  $t$ , entonces,  $k_t = f(X_t)$ , donde la función  $f(\cdot)$  esperamos que sea creciente en  $X$ . Por tanto, el volumen de exportaciones y la intensidad exportadora es de esperar que aumenten con la dotación de intangibles, una hipótesis a su vez ampliamente estudiada en la literatura existente.

En cuanto a la variable tecnología, el hecho de que el uso de ésta implique la necesidad de vender una mayor cantidad de producto para recuperar las inversiones, podría justificar la necesidad de un volumen mayor de exportación, al necesitar la empresa expandir sus mercados. Es decir, habría una relación directa entre tecnología e intensidad exportadora.

López (2003) señala que la variable publicidad, puede considerarse como indicativa del compromiso de la empresa con sus clientes, además de ayudar a crear y mantener el nombre y reputación de la empresa, "*generando activos en forma de reconocimiento de la marca y diferenciación del producto y de la empresa*" y propone que la intensidad de los gastos en publicidad y marketing influyen positivamente en la intensidad exportadora.

Y en cuanto al capital humano, algunos autores (Markides y Williamson, 1996; López, 2003) lo consideran un recurso crítico que puede permitir el desarrollo de ventajas competitivas y puede medirse, al igual que hemos comentado en el epígrafe de propensión exportadora, a través de la existencia de trabajadores titulados en la empresa (López, 2003), justificándose el empleo de esta variable por el hecho de que la existencia de trabajadores con mayores conocimientos permite una mejor adaptación a entornos diferentes y una mayor capacidad para resolver los problemas que pueden presentarse como consecuencia de las características diferentes de los mercados extranjeros respecto al nacional. Esto puede permitir una reducción en los costes de exportación y, por lo tanto, un incremento en el volumen de exportaciones<sup>30</sup>.

En el modelo de propensión exportadora, se ha analizado también el efecto de la edad de la empresa en dicha decisión. Una de las justificaciones de la edad como variable que afecta de forma positiva la exportación viene dada por el hecho de que conseguir introducirse en los

<sup>30</sup> No obstante, los resultados del análisis empírico desarrollado por López (2003) rechazan esta hipótesis, lo cual justifica por el hecho de que, entre otras cosas, la formación universitaria es algo que la empresa puede adquirir a través de la contratación, por lo que no cumple la característica de recurso inimitable, necesaria para generar ventajas competitivas sostenibles.

mercados internacionales puede llevar tiempo, por lo que las empresas exportadoras no serán jóvenes. Sin embargo, las empresas jóvenes pueden haber nacido ya con una estructura organizativa más flexible y adecuada a la realidad del entorno en que se encuentra, por lo que pueden tener mayor capacidad competitiva que las empresas de mayor edad (López, 2003).

El hecho de que la experiencia se alcanza con la antigüedad de la empresa, podría justificar la propensión exportadora de la empresa, pero no tendría porqué implicar una mayor o menor intensidad exportadora.

### 1.2.1. Evidencias empíricas

Una vez que las empresas ya han superado la etapa de decidirse por la exportación, conviene estudiar qué variables afectan al volumen de exportación de las mismas, lo que denominaremos intensidad exportadora.

Al igual que en el caso de la propensión exportadora, los resultados obtenidos en los trabajos empíricos consultados no son concluyentes a la hora de determinar el efecto de las variables que estamos analizando en la intensidad exportadora. Así, en cuanto a la variable tamaño, algunos trabajos encuentran que no existe relación significativa entre el tamaño y la intensidad exportadora (Bonaccorsi, 1992; Calvo, 2003), mientras que otros trabajos encuentran una relación positiva entre ambas variables (Reid, 1982, Cavusgil, 1984, Madsen, 1989; López, 2003) y con forma de U (Nassimbeni, 2001) o en forma de U invertida (Moreno y Rodríguez, 1996) y, por último, otros autores sostienen que existe una relación inversa entre el tamaño empresarial y la intensidad exportadora (Samiee y Walters, 1991; Rumelt, 1991; Calof, 1994; Labeaga y Martínez-Ros, 1994; Merino, 1998; Alonso y Donoso, 2000; Melle y Raymond, 2001).

Si revisamos los trabajos empíricos que analizan los efectos de los activos intangibles en la intensidad exportadora, de nuevo podemos diferenciar el efecto de la publicidad y de la tecnología como variables estudiadas. En cuanto a la variable publicidad, Moreno y Rodríguez (1996) concluyen que, si bien las empresas con mayor intensidad publicitaria (gasto en publicidad) presentan una mayor probabilidad de exportar, su intensidad exportadora es mucho menor dado el impacto negativo que dicha variable tiene sobre la intensidad exportadora de las empresas que realizan dicha actividad. En concreto, tanto la utilización de marca propia como el porcentaje de gastos en publicidad y promoción ejerce una influencia significativa y negativa en la intensidad exportadora (Alonso y Donoso, 2000). *“El signo negativo del gasto en publicidad se ha justificado, en la evidencia empírica disponible, sobre la base de que la publicidad de la empresa se dirige a los consumidores domésticos, cuyas preferencias pueden diferir de las de los potenciales compradores en el exterior”* (Moreno y Rodríguez, 1996: 19). Según esto, no se confirmaría la propuesta del modelo teórico presentado en el epígrafe 1.2., que consideraba que la relación entre activos intangibles e intensidad exportadora es positiva.

En cuanto a la tecnología, al tratar de determinar su influencia en la intensidad exportadora, de nuevo nos encontramos con resultados contradictorios, no pudiendo, por tanto, confirmar ni refutar los resultados esperados en base al modelo teórico propuesto (relación positiva). Algunos estudios muestran una relación positiva entre la intensidad exportadora y la intensidad tecnológica (Wagner, 1995; Braunerhjelm, 1996; Lefebvre et al., 1998; Basile, 2001; Melle y Raymond, 2001; Nassimbeni, 2001; Calvo, 2003<sup>31</sup>; López y García, 2005;). Otros no encuentran evidencia respecto a la contribución del nivel de inversión en I+D y la intensidad exporta-

<sup>31</sup> Mide la tecnología, en este caso, en términos de realización de actividades de I+D y de innovación de proceso.

dora (Moreno y Rodríguez, 1996<sup>32</sup>) ni el uso de nuevas tecnologías o la innovación de producto y su influencia en la intensidad exportadora (Calvo, 2003). Y otros muestran una relación negativa entre tecnología e intensidad exportadora (Sriram et al., 1991).

Los resultados obtenidos en los estudios empíricos que analizan la repercusión del capital humano en la intensidad exportadora, por su parte, son contradictorios, dependiendo del país en que se realiza el estudio. Así, por ejemplo, López (2003), en el caso español, obtiene que la posesión de trabajadores universitarios no es una variable significativa a la hora de ver su efecto en la intensidad exportadora, mientras que Wagner (1995), en el caso alemán, obtiene un efecto positivo de la intensidad del capital humano en el rendimiento exportador de las empresas analizadas. López (2003) argumenta que estas diferencias en los resultados pueden deberse al hecho de que Alemania es un país con mayor dotación de capital humano que España.

En cuanto a la relación entre intensidad exportadora y edad (como medida del efecto aprendizaje), de nuevo encontramos resultados no concluyentes al analizar los trabajos empíricos. Así, Welch y Wiedersheim-Paul (1980) encuentran una relación positiva entre dichas variables; mientras que Kirpalani y MacIntosh (1980) o Ursic y Czinkota (1984) encuentran que esta relación es negativa. Por último, los trabajos de Ong y Pearson (1982), Reid (1982), Nassimbeni (2001) o Calvo (2003), no encuentran relación significativa entre la edad del negocio y su intensidad exportadora. Por tanto, de nuevo, no nos es posible confirmar ni refutar las propuestas del modelo teórico presentado.

En lo que se refiere a la variable propiedad, diferentes trabajos analizan la presencia de capital extranjero en la empresa encontrando una relación directa entre la presencia de capital extranjero y un mayor volumen de exportación sobre ventas totales de la empresa (Merino, 1998; Alonso y Donoso 2000; Melle y Raymond, 2001; Calvo, 2003).

Al comentar los resultados obtenidos en los trabajos empíricos veíamos que Calvo (2003) analizaba la influencia de la estandarización del producto en la propensión de exportar, encontrando una relación positiva entre ambas variables. Sin embargo, al analizar la relación entre estandarización del producto e intensidad exportadora, este autor no encuentra una relación significativa, lo que estaría indicando que, una vez la empresa exporta, la intensidad con que lo hace no depende de lo estandarizado que esté el producto.

Por último, Wagner (1995) analiza la importancia de la intensidad de capital humano (salarios brutos y salarios por trabajador) y la cuota de mercado doméstico en el proceso exportador, encontrando una relación positiva entre estas variables y la intensidad exportadora.

### 1.3. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Una vez vistos los condicionantes de la propensión a exportar y la intensidad exportadora en las empresas, vamos a centrarnos en el caso particular de las empresas familiares.

#### 1.3.1. Propensión exportadora

En este capítulo interesa conocer si los determinantes de la probabilidad de exportar cambian de unas empresas a otras en función de su forma de propiedad y, más concretamente, si la probabilidad de exportar es mayor o menor entre las empresas familiares que entre las no familiares cuando se controla por el resto de factores explicativos de la probabilidad. Dentro del

---

<sup>32</sup> No obstante, estos autores señalan que el resultado obtenido puede ser consecuencia de la muestra utilizada, dado que, de hecho, la teoría dice que el gasto en I+D es un indicador esencial de la innovación tecnológica.

marco conceptual propuesto para analizar la decisión de exportar la pregunta equivale a averiguar si la propiedad familiar introduce algún elemento diferenciado en el cálculo del VAN y en qué sentido.

De lo expuesto en capítulos precedentes de la tesis sabemos que la empresa familiar tiene prioridad sobre mantener el control de los recursos de la empresa dentro del círculo de parentesco del empresario fundador, lo cual condiciona su ritmo de crecimiento, dotación de recursos y estrategias. Más concretamente, la empresa familiar puede verse forzada a mantener un ritmo de crecimiento de sus exportaciones, al igual que en sus ventas interiores, inferior al de la empresa no familiar porque la inversión necesaria para ampliar la capacidad de producción debe realizarse respetando la condición de preservar el control familiar y no exponerse excesivamente al riesgo. Un menor valor de  $g$  para la empresa familiar que para la no familiar significa que esperamos una menor probabilidad de exportar, todo lo demás igual, entre las empresas de propiedad familiar que entre las no familiares.

Sin embargo, también hemos documentado las ventajas de la empresa familiar para funcionar con costes de agencia y de transacción en general inferiores a los de la empresa no familiar, lo cual debe traducirse en una mayor efectividad de la empresa familiar para explotar las ventajas que puedan derivarse del tamaño, en comparación con la efectividad que pueda tener la empresa no familiar. La misma variación del tamaño en la empresa familiar que en la no familiar es de esperar que se traduzca en una acumulación relativamente mayor de recursos organizacionales en la primera que en la segunda, lo cual en el contexto del modelo significa que esperamos una elasticidad de escala beta mayor en la empresa familiar que en la empresa no familiar, premisa que actúa positivamente sobre la probabilidad de exportar de las familiares.

La empresa familiar sacrifica acceder a recursos financieros y de todo tipo, externos a la familia, en mayor medida que la no familiar, en consonancia con su prioridad por estrechar la relación entre la empresa y la familia. La exportación significa un cambio para la empresa pues con ella se enfrenta a entornos de venta relativamente desconocidos y para los que es difícil aprovechar la experiencia acumulada en los mercados tradicionales. En general la empresa, especialmente la relativamente más pequeña, tratará de suplir el déficit de conocimientos y habilidades nuevos que exige la exportación acudiendo al mercado externo para conseguir lo que no tiene internamente. Si la empresa familiar encuentra más restricciones para acudir al aprovisionamiento externo o para asimilar internamente lo nuevo que se incorpora de fuera, entonces es de esperar que se enfrente a la exportación con una dotación de recursos menos idónea para ese fin que la empresa no familiar. La consecuencia será una menor capacidad para transformar en exportaciones recursos organizacionales e intangibles en general que la empresa no familiar, menor  $k$ , así como unos mayores costes de exportar  $C_e$ , incluida la menor capacidad para el aprendizaje.

En cualquier caso, la relación entre propiedad familiar y probabilidad de exportar es de esperar que sea una relación compleja debido a los factores de diferente signo que se entrecruzan en la determinación del VAN. Esa previsible complejidad es de esperar que se traduzca en algo más que una diferencia de nivel en la probabilidad de exportar entre empresas familiares y no familiares, controlando por el resto de variables, tamaño e intangibles. Lo que cabe esperar es que el modelo de exportación de la empresa familiar sea distinto en general al modelo de exportación de la no familiar.

Por su parte, Claver et al (2001) y Gallo et al (1996) presentan un resumen de los principales factores que pueden favorecer y dificultar el proceso de internacionalización de la EF (Cuadro 4.3)

Esta lista de condicionantes, atributos y recomendaciones vienen a confirmar lo dicho anteriormente sobre la necesidad de balancear elementos que facilitan y elementos que inhiben la actividad exportadora de las empresas familiares, junto con la conveniencia de estudiar empíricamente estos elementos permitiendo diferencias en el propio modelo de exportación de empresas familiares y no familiares.

#### CUADRO 4.3

### Factores que dificultan y facilitan la internacionalización de la empresa familiar

#### FACTORES FACILITADORES

- Compromiso a largo plazo de los dueños con la empresa
- Interés y preparación de los miembros de la familia ante las oportunidades que existen en la internacionalización
- Velocidad en la toma de decisiones (poder concentrado en familiares)
- La cultura de la EF en diferentes países tiende a compartir algunas suposiciones básicas, haciéndoles más flexibles a la hora de la formación de alianzas estratégicas con EF de otros países
- Existencia de miembros de la familia viviendo en otros países
- Disposición a establecer alianzas estratégicas con otras empresas en el extranjero
- Acumulación de conocimiento y habilidades desarrollados en el mercado local, que podrían explotarse en otros mercados
- Identificar mercados con menor distancia psíquica (similar idioma, valores, hábitos sociales,...)
- Existencia de un líder indiscutible y creativo en la primera generación de la empresa, lo que resulta útil en las primeras etapas de la internacionalización donde se precisa una dirección fuerte para empujar e innovar
- Un departamento internacional puede ser la ubicación ideal para un hijo que se ha incorporado a la empresa y no encuentra sitio en la estructura existente
- Implantar una cultura abierta en la que tengan cabida valores de otras personas o áreas
- Acostumbrar a los miembros de la familia a los aspectos internacionales (aprender idiomas, viajar,...)
- Diseñar actuaciones que familiaricen a la empresa con las cuestiones internacionales (formar parte de asociaciones internacionales, relacionarse con EF de otros países, emplear a personal que ha trabajado en el extranjero)

#### FACTORES QUE DIFICULTAN

- Propiedad cerrada en manos de la familia (problemas de financiación y reinversión)
- Falta de miembros de la familia preparados para la internacionalización
- Menor sensibilidad internacional (dado el mayor grado de cohesión de la EF)
- Poca disposición de los directivos a la formación de alianzas
- Resistencia de directivos y dueños (a traslados internacionales, nuevas responsabilidades, incorporación de directivos especializados en internacionalización, pérdida de poder,...)
- La generación que tiene el poder es de edad madura y considera la internacionalización como una estrategia de revitalización demasiado arriesgada
- Equipo directivo muy acostumbrado a trabajar en una estructura de responsabilidades funcionales, típica de empresas de negocio único
- Sistemas de información y control poco desarrollados. Supervisión directa y personal (en el caso de los miembros de la familia que trabajan en la empresa) o indirecta e informal (en el caso de los que no trabajan en la empresa). La internacionalización produce una pérdida de control para los que no trabajan en la empresa y complican las cosas a los que lo hacen
- Estrategia de mercado orientada al mercado local, con aspectos difíciles de transferir a otros países. Por ello su estrategia de crecimiento se basa en la expansión nacional
- Creencia de que los mercados locales ofrecen oportunidades más interesantes que los mercados internacionales
- Empresas intensivas en mano de obra, en lugar de en capital, lo que lleva a tener tecnologías de fabricación poco avanzadas

Fuente: Elaboración propia a partir de los trabajos de Claver, Molina y Quer (2001) y Gallo y Luostarinen (1993)33.

<sup>33</sup> Otros artículos que hablan de estas rigideces y flexibilidades a las que se enfrentan las empresas familiares a la hora de llevar a cabo su proceso de internacionalización son, por ejemplo, Gallo y García Pont (1998) y Cappuyns y Gallo (1999).

### 1.3.2. Intensidad exportadora

Previamente nos hemos referido a las posibles diferencias entre la función de exportaciones de la empresa familiar y no familiar, que ahora recordamos. En concreto, la cohesión interna y los menores costes de transacción bajo los que opera la empresa familiar es de esperar que redunde en una mayor elasticidad de escala que la empresa no familiar, mientras que las restricciones que la empresa se auto impone a la hora de proveerse de recursos, dando prioridad a aquellos que provienen de miembros de la familia, es de esperar que limite la capacidad para transformar recursos en exportaciones, es decir, esperamos un menor valor de  $k$  para la empresa familiar. Si el valor de  $k$  es a su vez mayor a medida que aumenta la dotación de intangibles esperamos que la misma dotación de intangibles de lugar a un menor valor de  $k$  para la empresa familiar que para la no familiar.

### 1.3.3. Evidencias exportación y empresa familiar

Los trabajos realizados sobre internacionalización de la empresa familiar son escasos. Podemos nombrar los llevados a cabo por Gallo y Luostarinen (1993); Luostarinen y Hellman (1994); Aerts y Donckels (1995); Casado, Merino, Salas y Solé (1997); Aerts y Donckels (1998); Merino (2001); Cañas et al (2001); Claver et al (2001); Fernández y Nieto (2002); Menendez-Requejo (2005). A continuación se muestran los principales resultados de los que nos han parecido más interesantes para nuestro trabajo.

Gallo y Luostarinen (1993) realizan entrevistas a una treintena de empresas familiares españolas y finlandesas, llegando a la conclusión de que la internacionalización supone para las empresas familiares un proceso que implica cambios de productos, operaciones, mercados, clientes y competidores, así como en los sistemas de información, planificación y control, en la estructura de la organización y en las actitudes, filosofías, etc. de la dirección. Además, las características propias de la empresa familiar hacen que ésta presente una serie de factores de rigidez y flexibilidad ante el proceso de internacionalización. Al limitar el estudio a empresas familiares no es posible saber si los cambios afectan de forma diferente a las familiares y a las no familiares.

El trabajo realizado por Casado et al (1997) para un conjunto de empresas manufactureras españolas muestra que el control no determina el nivel de eficiencia productiva de la empresa, pero sí determina claramente el perfil de los recursos, la tecnología productiva y los mercados-productos de la empresa, de forma que en este trabajo se obtiene que la empresa familiar es más intensiva en mano de obra, posee una tecnología menos innovadora, se especializa en bienes altamente estandarizados y en mercados de ámbito geográfico reducido. Obtienen también que hay una mayor proporción de empresas familiares que hacen publicidad de producto, aunque con menor intensidad que las no familiares. Además, de acuerdo con Merino y Salas (2002), la I+D involucra capital humano específico y facilita la diferenciación vertical de los productos. Y ya hemos comentado que la diferenciación de los productos es una de las variables que determina la internacionalización.

Por su parte, Aerts y Donckels (1998) en un estudio realizado para una muestra de empresas austriacas, belgas, holandesas, suizas, británicas, noruegas, suecas y finlandesas en 1991, muestran que existen diferencias entre EF y ENF, de forma que los resultados que obtienen en este estudio apuntan a que las EF son más opuestas al cambio que las no familiares y se caracterizan por ser empresas conservadoras y con gran aversión al riesgo, lo que hace que sean menos activas internacionalmente (dado que la internacionalización conlleva cambios). Por otro

lado, la EF da más importancia a la reputación e imagen local, a la relación con sus clientes, el contacto personal y la creatividad, lo cual hace más difícil el proceso de internacionalización (y por otro lado, favorece la exportación frente a otro tipo de formas de internacionalización). Este trabajo, por tanto, corroboraría aquellas hipótesis que mantienen que la empresa familiar está menos internacionalizada que la no familiar. Por su parte, el hecho de que según estos autores las EF preferirán la exportación a otro tipo de formas de internacionalización puede justificar el hecho de que en este estudio se analice únicamente la fase de exportación del proceso de internacionalización.

Merino (2001) en un estudio realizado sólo con empresas familiares, analiza la frecuencia e intensidad de las exportaciones de las EF en función del tamaño y sector, así como la existencia de redes comerciales propias. Este autor señala el hecho de que la propiedad de la EF limita la financiación, lo que condiciona las estrategias de crecimiento y por lo tanto de internacionalización. No obstante, la EF es más rápida a la hora de tomar decisiones, lo que facilitaría su internacionalización porque la búsqueda es más activa y sobre todo en el aprovechamiento de oportunidades de negocio. Al igual que otros autores, Merino señala que las empresas familiares son aversas al riesgo debido a su conservadurismo, y la internacionalización supone riesgos (menor información y de menor calidad, compartir información con agentes externos, evolución de los tipos de cambio), por lo que esto también justificaría las hipótesis de menor internacionalización de la EF. El análisis realizado por Merino muestra que el 40% de las EF españolas consideran la exportación como parte de su mercado principal, siendo menor el número de empresas que exportan en tamaños inferiores a 200 trabajadores (influencia del tamaño), el sector donde más exportan las EF es el de maquinaria (el 100% de las empresas de más de 200 trabajadores) y el que menos el de consumo, y el porcentaje de empresas exportadoras está aumentando. Así mismo, Merino observa que la propensión exportadora es mayor en las EF que disponen de medios propios (dependiendo estos medios propios del tamaño).

Además del tamaño, podría esperarse un comportamiento diferente en el grado de internacionalización de las empresas en función del sector al que pertenecen (Merino y Salas, 2002). Y, del mismo modo, dado que las empresas familiares y no familiares se especializan en sectores productivos diferentes (Gallo, 1998) cabría esperar un comportamiento en el proceso de internacionalización diferente entre empresas familiares y no familiares en función del sector al que pertenecen. Merino y Salas (2002) concluyen que las diferencias que existen entre los diferentes sectores de actividad llevan asociadas diferencias en el grado de internacionalización de las empresas, de manera que, según estos autores, las empresas que comparten demanda y/o características tecnológicas responden de forma similar frente a la internacionalización.

De acuerdo con todos estos trabajos, nuestra propuesta es que el hecho de que una empresa exporte y el volumen de exportación, en caso de que lo haga, dependerán de una serie de variables, entre las cuales se encuentra la propiedad de la empresa, existiendo diferencias, en principio, entre las empresas de propiedad familiar y las de propiedad no familiar.

## 2. Base de datos y variables utilizadas

La base de datos utilizada para la realización del estudio es la elaborada por la Fundación Empresa Pública, que consta de más de dos mil empresas manufactureras españolas. La base está disponible desde 1990, habiéndose utilizado en este trabajo los datos correspondientes a los años 1994 a 1998, dado que algunas de las variables utilizadas no están disponibles en años anteriores.

En el Cuadro 4.4 se presentan las variables utilizadas, así como su definición. La variable dependiente se descompone en dos, una que indica si la empresa exporta o no y la otra que mide el volumen de exportaciones. La primera variable es dicotómica, EXPORT, y toma el valor 1 cuando la empresa tiene cantidades positivas vendidas en países distintos de donde tiene su sede social, y 0 cuando no tiene. La segunda, LVEXPORT, es una variable continua que mide el volumen de ventas (intensidad exportadora en términos absolutos) en euros corrientes de la empresa en el año  $t$ , que generalmente expresamos en logaritmos,  $\text{Ln } E_t$ .

Las principales variables explicativas se concretan en dos, tamaño y activos intangibles. El tamaño (LVENTAS) se mide por el volumen de ventas de la empresa también en el año  $t$  en euros corrientes y expresada en logaritmos,  $\text{Ln } S_t$ . Los activos intangibles diferencian entre activos de naturaleza tecnológica, activos de naturaleza comercial y capital humano. Los activos tecnológicos se representan a través de dos variables, una que expresa si la empresa hace o contrata actividades de I+D, variable dicotómica AID, y otra de variable continua que expresa la intensidad del esfuerzo realizado, gastos en I+D por euro de ventas, IDV. Los activos comerciales distinguen entre hacer o no publicidad de marca y el esfuerzo publicitario. El hacer o no hacer se expresa a través de una variable dicotómica PUB que toma el valor 1 en caso afirmativo y el valor 0 en caso negativo. La variable continua GPV expresa la intensidad de esfuerzo publicitario de la empresa, gastos de publicidad en el año  $t$ . El capital humano se mide a través de la variable TITULADOS que mide la proporción, en tanto por cien, de trabajadores titulados sobre el total de trabajadores de la empresa.

La lista de variables principales del modelo se cierra con la variable dicotómica FA que toma el valor 1 si la empresa es familiar, de acuerdo con el criterio seguido a lo largo de la tesis, y 0 si no lo es. A través de esta variable trataremos de aislar los efectos de la propiedad familiar en la decisión de exportar y en la intensidad exportadora. Y con la variable continua, expresada en logaritmos, LVENTAS, que mide el efecto del tamaño en el modelo.

El modelo incluye diversas variables de control que además pueden en algún caso aportar información sustantiva. En concreto las variables dicotómicas de sector de actividad; variables dicotómicas de tiempo, que distinguen los años respectivos a que se refiere la observación correspondiente; la variable dicotómica de si la empresa posee o no capital procedente del extranjero entre su accionariado, PCAEXT; el porcentaje que representa el valor añadido sobre ventas, VAVENTAS, para controlar posibles distorsiones en la variable tamaño según la empresa realice más o menos actividades internamente; la variable dicotómica EP que toma el valor 1 si la empresa vende un producto estandarizado y 0 en caso contrario; y la variable edad de la empresa expresada en logaritmos, LEDAD.

Por último, se introducen también lo que hemos denominado variables multiplicativas, que son el producto de la variable FA por el resto de variables del modelo, y que nos van a permitir medir si existen diferencias en el modelo de exportación de las empresas familiares frente al modelo de exportación de las no familiares.

En el Cuadro 4.5 se presentan estadísticos descriptivos de las principales variables que se utilizan en el estudio de la actividad exportadora de las empresas familiares y no familiares. La información se refiere al total de empresas, sólo a empresas familiares y sólo a empresas no familiares. Se observa que en la base de datos de la muestra más del 60% de las observaciones corresponden a empresas con alguna actividad exportadora, aunque la proporción es menor entre las empresas familiares que entre las no familiares (71% frente a 47%). Las empresas familiares son de menor dimensión por volumen de ventas que las no familiares y tienen un

CUADRO 4.4

## Variables objeto de estudio

Grupo	Variable	Definición
<b>VARIABLES DEPENDIENTES</b>		
	EXPORT	Variable categorial que nos indica si la empresa exporta o no (0: no exporta; 1: exporta)
	LVEXPORT	Variable que indica el volumen de exportación de la empresa expresado en logaritmos
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>		
PROPIEDAD	FA	Variable categorial que nos indica si la empresa es o no familiar (0: no familiar; 1: familiar).
CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN (TAMAÑO)	LVENTAS	Variable que nos indica el tamaño de la empresa expresado como el logaritmo de las ventas (ventas de mercaderías, productos transformados, prestación de servicios y otras ventas, excluidos rappels y devoluciones de ventas; cuenta 70 del PGC).
ACTIVOS TECNOLÓGICOS	AID	Variable categorial que indica si la empresa realiza o contrata actividades de I+D (0: no; 1: si)
	IDV	% de gastos totales en I+D sobre el volumen de ventas
ACTIVOS COMERCIALES	PUB	Variable categorial que nos indica si la empresa realiza actividades de publicidad relacionadas con la publicidad de productos, marcas o imagen de la empresa (0: no realiza; 1: si realiza)
	GPV	% que los gastos en publicidad, propaganda y relaciones públicas (cuenta 627 del PGC) representan sobre las ventas
TRABAJADORES DE LA EMPRESA	TITULADOS	Indica el % de personal titulado sobre el personal total
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>		
PARTICIPACIÓN	PCAEXT	Variable que indica si hay presencia de capital extranjero en el capital social de la empresa (1: porcentaje de capital extranjero mayor o igual a 5; 0: porcentaje menor que 5).
ESPECIALIZACIÓN SECTORIAL	CNAE <sub>i</sub>	Se introducen en el modelo 19 variables dummy sectoriales que toman el valor 1 si la empresa pertenece al sector i y 0 en el resto (i=1 hasta 19).
TIEMPO	AÑO <sub>i</sub>	Se introducen en el modelo 5 variables dummy de tiempo que toman el valor 1 si el valor de la variable se corresponde con el año i y 0 en el resto (i=1994 hasta 1998)
ESTANDARIZACIÓN	EP	Indica si los productos de la empresa son estandarizados en su mayoría (1: estandarización alta; 0: estandarización baja)
INTEGRACIÓN VERTICAL	VAVENTAS	Variable que nos indica el grado de integración vertical medido como valor añadido sobre ventas
EDAD DE LA EMPRESA	LEDAD	Variable que indica la edad de la empresa, medida como diferencia entre su año de constitución y el año que se está estudiando y expresada en logaritmos.
<b>VARIABLES QUE PERMITEN MEDIR DIFERENCIAS EN MODELO FAMILIARES</b>		
	FALVENTAS	Variable multiplicativa de FA por el tamaño (en logaritmo de ventas)
	FAAID	Variable multiplicativa de FA por AID
	FAIDV	Variable multiplicativa de FA por IDV
	FAPUB	Variable multiplicativa de FA por PUB
	FAGPV	Variable multiplicativa de FA por GPV
	FAEP	Variable multiplicativa de FA por EP
	FAVAVENTAS	Variable multiplicativa de FA por VAVENTAS
	FAAÑO <sub>i</sub>	Variable multiplicativa de FA por AÑO <sub>i</sub>
	FALEDAD	Variable multiplicativa de FA por LEDAD
	FAPCAEXT	Variable multiplicativa de FA por PCAEXT
	FATITULADOS	Variable multiplicativa de FA por TITULADOS
	FACNAE	Variable multiplicativa de FA por CNAE <sub>i</sub>
	RMILL	Es el regresor $\lambda$ , del modelo de Heckman

volumen de exportaciones menor. También se aprecia que un mayor número de empresas no familiares llevan a cabo actividades de I+D y publicidad, aunque el gasto en I+D es mayor en las EF, al contrario de lo que ocurre con la publicidad. Por otra parte, sólo el 2.6% de las empresas familiares poseen capital extranjero en su empresa, mientras que entre las no familiares dicho porcentaje se incrementa hasta el 36%. La edad de las empresas familiares es ligeramente inferior (1.07 frente a 1.25 de media). Y el número de trabajadores titulados es también mayor en las empresas no familiares (15.12%) que en las familiares (12.83%). En cuanto al grado de integración vertical (VAVENTAS), ambos tipos de empresas presentan grados similares. Todos estos datos descriptivos en la comparación entre empresas familiares y no familiares deben tomarse con la cautela que exige la circunstancia ya reiterada a lo largo de esta investigación acerca de la menor dimensión media de la empresa familiar comparada con la no familiar, junto con la evidencia también detectada en capítulos anteriores acerca de la correlación entre tamaño e importancia de activos intangibles en la empresa.

## 2.1. HIPÓTESIS EMPÍRICAS

De acuerdo con lo que acabamos de comentar en los epígrafes anteriores, podemos plantear una serie de hipótesis que posteriormente serán testadas, diferenciando entre hipótesis relativas a la probabilidad de exportar e hipótesis relativas a la intensidad exportadora. Estas hipótesis son la contrapartida empírica de las proposiciones teóricas y se formulan teniendo en cuenta las variables observables y que podemos medir.

■ CUADRO 4.5

### Descripción de las principales variables objeto de estudio

	TOTAL		EF		ENF	
	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
EXPORT	0.61	0.49	0.47	0.498	0.71	0.45
LVEXPORT	5.52	1.53	4.82	1.06	5.84	1.05
FA	0.40	0.49				
LVENTAS	5.98	0.89	5.49	0.64	6.33	0.88
AID	0.36	0.48	0.21	0.41	0.47	0.49
IDV	2.007	3.12	2.51	3.71	1.85	2.88
PUB	0.797	0.401	0.75	0.43	0.83	0.37
GPV	1.93	3.71	1.60	3.56	2.15	3.79
PCAEEXT	0.22	0.41	0.026	0.16	0.36	0.48
EP	0.64	0.48	0.64	0.48	0.64	0.47
LEDAD	1.17	0.45	1.07	0.41	1.25	0.45
VAVENTAS	0.38	0.57	0.39	0.19	0.37	0.73
TITULADOS	14.23	12.91	12.83	10.34	15.12	14.25

Fuente: Elaboración propia

#### 2.1.1. Hipótesis sobre propensión exportadora

H1: La probabilidad de exportar aumenta con el tamaño de la empresa. Por tanto se espera una asociación positiva entre LVENTAS y la probabilidad de que una empresa exporte.

De acuerdo con la exposición previa, el tamaño puede influir positivamente en la probabilidad de exportar por varias razones. Por la mayor dotación de recursos de holgura, por la indi-

visibilidad de los costes adicionales que acarrea la exportación, por el menor coste del capital debido al menor riesgo al aumentar el tamaño.

H2. La probabilidad de exportar es mayor entre las empresas con dotación de intangibles que entre las que no tienen.

H2a. La probabilidad de exportar es mayor entre las empresas que hacen I+D que entre las que no hacen. Asociación positiva entre probabilidad de exportar y AID.

H2b. La probabilidad de exportar es mayor entre las empresas que hacen publicidad que entre las que no hacen. Asociación positiva entre probabilidad de exportar y PUB.

H2c. La probabilidad de exportar aumenta con la proporción de titulados superiores sobre el total de trabajadores de la empresa, como medida del capital humano de la misma<sup>34</sup>. Asociación positiva entre la probabilidad de exportar y TITULADOS.

Esta hipótesis es continuación directa de la asociación positiva entre propensión a exportar y margen de beneficios en los mercados exteriores, el cual a su vez se estima positivamente relacionado con la dotación de intangibles como marca o conocimiento tecnológico, variables que medimos por PUB, AID y TITULADOS.

H3. La probabilidad de exportar aumenta con la edad de la empresa. Se espera una asociación positiva entre probabilidad de exportar y LEDAD.

Suponemos que la edad proporciona experiencia que a su vez nutre de conocimientos específicos a la organización. Una empresa más antigua ha tenido más oportunidades de que el cálculo del VAN que condiciona la decisión de exportar sea positivo que otra más nueva.

H4. La probabilidad de exportar es menor entre las empresas familiares que entre las no familiares. Asociación negativa entre probabilidad de exportar y FA.

H4a. La diferencia en probabilidad de exportar entre familiares y no familiares disminuye al controlar por tamaño y sector de actividad. La asociación negativa entre probabilidad de exportar y FA se debilita al controlar por variables de tamaño y sector de actividad.

La empresa familiar es de menor dimensión que la empresa no familiar y opera con tecnologías más trabajo intensivas que generalmente llevan asociadas menores economías de escala. También dependen en mayor medida de recursos internos que en general tienen una calidad inferior a la calidad media de los recursos del resto de empresas. Limitaciones a la diversificación de riesgos incrementan su coste del capital y todo ello frena la decisión de exportar. Parte de estas razones se deben corregir cuando controlamos por tamaño y sector y, por tanto, dentro de un mismo tamaño las diferencias en la propensión exportadora de empresas familiares y no familiares deben ser menores que cuando se comparan empresas de tamaños diferentes.

H5. El modelo de determinantes de la propensión exportadora de la empresa familiar es de esperar que sea diferente al de la empresa familiar.

Las diferencias sustantivas en cuanto a restricciones al crecimiento, origen interno o externo de los recursos productivos, importancia de los problemas de agencia, capacidad de aprendizaje y de acumulación de activos organizacionales a través del tamaño, entre empresas familiares y no familiares, sugiere que el modelo de exportación entre empresas de una forma de propiedad y otra debe ser diferente. Sin embargo, nuestro conocimiento actual es limitado para poder anticipar la naturaleza precisa de las diferencias. A lo largo de la exposición hemos ade-

---

<sup>34</sup> Prácticamente todas las empresas de la muestra tienen algún titulado superior por lo que la variable se define solo en términos continuos, proporción de estos titulados sobre el total.

lantado que previsiblemente la elasticidad de escala sea mayor entre las empresas familiares debido a que la cohesión interna debe facilitar la acumulación de recursos organizacionales que van unidos a la dimensión, y también hemos argumentado sobre la menor capacidad de las empresas familiares para convertir recursos organizacionales en ventas en el exterior, pero son hipótesis tentativas y el análisis comparado entre el modelo de propensión exportadora de empresas familiares y no familiares debe considerarse exploratorio.

### 2.1.2. Hipótesis relativas a la intensidad exportadora

H6. La intensidad exportadora es mayor, menor o igual en las empresas más grandes que en las más pequeñas si la elasticidad de escala en la relación entre tamaño de la empresa y recursos organizacionales es mayor, menor o igual que uno. De otro modo, si la elasticidad de exportación con respecto al volumen de ventas es mayor, menor o igual que uno.

El modelo propuesto considera que, si bien la probabilidad de exportar incrementa con el tamaño de la empresa, una vez que la empresa está exportando, la intensidad exportadora será independiente de dicho tamaño si la dotación de recursos organizacionales es estrictamente proporcional al tamaño de la empresa. Cuando no se cumple la proporcionalidad, más o menos implica, respectivamente, más o menos exportación relativa al tamaño cuando éste aumenta.

H7. Para un tamaño dado el volumen de exportaciones crece con la intensidad de los activos intangibles de la empresa.

H7a. Las exportaciones están positivamente asociadas con un mayor gasto publicitario por unidad de ventas (GPV) controlando por el resto de variables.

H7b. Las exportaciones están positivamente asociadas con un mayor gasto en I+D por unidad de ventas (IDV) controlando por el resto de variables.

H7c. Las exportaciones están positivamente asociadas con la proporción de titulados superiores (TITULADOS) controlando por el resto de variables.

Los recursos intangibles acumulados por la empresa son un input más de la función de exportaciones, de manera que más volumen de ese input esperamos que vaya unido a un mayor volumen de ventas en mercados exteriores. Entre los recursos intangibles incluimos el capital comercial acumulado a través del gasto publicitario, el capital tecnológico acumulado a través del gasto en I+D, y el capital humano acumulado a través de la proporción de trabajadores titulados.

H8. El volumen de exportaciones aumenta con la edad de la empresa para un tamaño y una dotación de intangibles dados. LEDAD está positivamente asociada con VEXPORT.

Si la experiencia que se acumula con la edad proporciona dotaciones idiosincrásicas de recursos y éstos aumentan el potencial exportador de la empresa, esperamos ver más volumen de exportación en empresas de más edad que en otras más jóvenes, una vez controlamos por el resto de variables.

H9. La intensidad exportadora de la empresa familiar es menor que la de la empresa no familiar. El coeficiente de FA en la función que explica el volumen de exportaciones es negativo.

En principio, las restricciones de acceso a los recursos externos que se autoimpone la empresa familiar, junto con las superiores capacidades que se le atribuyen para generar confianza en las relaciones de proximidad, implican que la empresa familiar está en relativamente mejores condiciones de crecer en los mercados nacionales, más próximos, que en los mercados exteriores. Por tanto, para un volumen dado de ingresos totales esperamos una menor proporción de los ingresos provenientes de exportaciones en la empresa familiar que en la no familiar.

H10. El modelo de exportación de la empresa familiar es diferente al modelo de exportación de la empresa no familiar.

Esta hipótesis es simétrica a la última que se postula sobre la probabilidad de exportar. La teoría disponible es muy limitada para precisar a priori el sentido último de las diferencias, aunque si se espera una mayor elasticidad de escala para la empresa familiar que para la no familiar la consecuencia debería ser una elasticidad de las exportaciones a las ventas totales superior entre las empresas familiares que entre las no familiares.

### 3. Metodología de análisis y estimación

El modelo que va a ser objeto de análisis es un modelo de elección discreta en el que las empresas se enfrentan a dos alternativas: exportar o no exportar. Para llevar a cabo dicho análisis vamos a proceder a la estimación del modelo probit condicionado propuesto por Heckman (1979). A continuación pasamos a comentar dicho modelo.

El análisis estadístico del comportamiento de los agentes económicos cuando éstos han de elegir entre un conjunto limitado de alternativas, se complica por el hecho de que tal comportamiento se describe en términos probabilísticos (Maddala, 1996). Esto es, se relaciona la probabilidad de una elección particular con varios factores explicativos que incluyen los atributos o características de las alternativas y las características de los individuos que las realizan. Sin embargo, cuando se aplican los procedimientos comunes de regresión a estos modelos surgen problemas, por lo que es necesario encontrar especificaciones alternativas, de forma que se sugiere el uso de una función de distribución,  $F$ , que se puede representar como:

$$P(Y_i = 1 | x_i) = P_i = F(x_i' \beta)$$

Si  $F$  representa una función de distribución uniforme en el intervalo  $(0, 1)$  entonces  $P_i = x_i' \beta$  y hablaremos del modelo lineal de probabilidad. Si  $F$  representa una función de distribución normal estandarizada, hablaremos del modelo probit y si  $F$  representa una función de distribución logística hablaremos del modelo logit.

#### 3.1. MODELOS PROBIT Y LOGIT

Para analizar la decisión de exportar o no hemos utilizado un modelo de elección discreta, lo que nos obliga a utilizar las especificaciones probit y/o logit. En ambos modelos se define una variable  $Y$ , la cual, para cualquier individuo  $i$ , tomará el valor uno si exporta y el valor cero si no exporta. Asociada a esta variable, existe una variable latente ( $Y^*$ ) que podemos expresar como:

Donde  $\beta$  es un vector de  $k$  parámetros,  $x_i$  es un vector de  $k$  características individuales y  $u_i$  es una variable aleatoria no observable. Esta variable latente tiene signo positivo cuando la empresa es exportadora ( $Y_i = 1$ ) y signo negativo cuando es no exportadora ( $Y_i = 0$ ). Según el modelo teórico expuesto sobre la decisión de exportar, la variable  $Y_i$  toma el valor 1 si la empresa obtiene un VAN positivo en el cálculo económico que acompaña la decisión. Por lo tanto, la probabilidad de exportar equivale en nuestra formulación a la probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a cero y en el vector de variables explicativas  $x_i$  se incluirán aquellas que el modelo predice que pueden influir en que unas empresas obtengan un valor presente neto no negativo, principalmente dimensión y dotación de intangibles.

De acuerdo con lo anterior, el modelo de elección discreta lo podemos representar como:

$$Y_i = \begin{cases} 1 & \text{si } Y_i^* = b'x_i + u_i > 0 \\ 0 & \text{de otro modo} \end{cases}$$

De acuerdo con lo anterior, la probabilidad de que una empresa exporte o no viene dada por:

$$\begin{aligned}\Pr(\text{exportar}) &= \Pr(Y_i = 1) = \Pr(u_i > -\beta'x_i) \\ \Pr(\text{no exportar}) &= \Pr(Y_i = 0) = \Pr(u_i < -\beta'x_i) = F(-\beta'x_i)\end{aligned}$$

donde  $F$  denota la función de distribución de la variable aleatoria  $u_i$ .

La función de verosimilitud para los  $N$  individuos que componen la muestra tomará la forma:

$$L = \prod (1 - F(-\beta'x_i))^{Y_i} (F(-\beta'x_i))^{1-Y_i}$$

Si consideramos que la variable aleatoria  $u_i$  se distribuye de acuerdo con una normal con media cero y varianza unitaria obtendremos el modelo Probit, mientras que si consideramos que se distribuye de acuerdo con la función logística, obtendremos el modelo logit.

Los modelos anteriores nos permitirán, al maximizar la función de verosimilitud, obtener estimaciones de los parámetros  $\beta$ , y por tanto, del efecto que las variables individuales tienen en la probabilidad de convertirse en exportadores.

El segundo modelo se refiere a la función de exportación. Su formulación empírica después de tomar logaritmos toma la forma,

$$\ln E_{it} = \ln k_{it} + \beta \ln S_{it} + \gamma \text{Variables de control} + e_{it}$$

El parámetro  $k_{it}$  se expresa a su vez en función de variables que reflejan la dotación de activos intangibles de la empresa de manera que,

$$\ln E_{it} = k_0 + \varphi \text{ACI}_{it} + \beta \ln S_{it} + \gamma \text{Variables de control} + e_{it}$$

Aunque el modelo se formula como función de exportación equivale a contrastar los determinantes de la intensidad exportadora,  $E_{it}/S_{it}$ . En efecto, la ecuación anterior se transforma en una expresión de la intensidad exportadora bajo la expresión,

$$E_{it}/S_{it} = e^{k_0 + \varphi \text{ACI}_{it} + (\beta-1) \ln S_{it} + \gamma \text{Variables de control} + e_{it}}$$

Por tanto, la relación entre intensidad exportadora y tamaño de la empresa queda perfectamente definida a partir del valor estimado del coeficiente  $\beta$ , igual a 1 (la intensidad exportadora independiente del tamaño de la empresa), mayor que 1 (la intensidad crece con el tamaño) y menor que 1 (la intensidad decrece con el tamaño).

Signos positivos de los coeficientes en la función de exportación original implican un efecto positivo de la variable correspondiente sobre la intensidad exportadora.

### 3.2. ESTIMACIÓN SEGÚN EL PROCEDIMIENTO DE HECKMAN

La posibilidad de exportar de las empresas ha sido también analizada mediante un modelo de selección muestral. De acuerdo con Heckman (1979) y Maddala (1983), si estimamos el modelo por mínimos cuadrados ordinarios utilizando todas las observaciones, o utilizando tan sólo las observaciones donde las empresas hayan respondido que llevan a cabo actividades de exportación, obtendremos estimadores sesgados e inconsistentes.

Si nos interesa tener información sobre si la empresa exporta o no y, en el caso de exportar, cuánto exporta, nos encontramos ante un modelo de selección muestral. Los parámetros de dicho modelo podemos estimarlos por máxima verosimilitud, sin embargo, es complicado maximizar esta función y, por otra parte, puede suceder que haya determinantes distintos en una y otra decisión.

Un procedimiento alternativo es el propuesto por Heckman (1979), que consiste en realizar la estimación de los parámetros en dos etapas, de manera que el modelo se formula de la siguiente forma (Greene, 1999):

- mecanismo de selección:

$$Y_1^* = x_1' \beta_1 + u_1,$$

donde:  $Y_1 = 1$  si  $Y_1^* > 0$

$$Y_1 = 0 \text{ si } Y_1^* \leq 0$$

$$\text{Prob}(Y_1 = 1) = \Phi(x_1' \beta_1)$$

$$\text{Prob}(Y_1 = 0) = 1 - \Phi(x_1' \beta_1)$$

- modelo de regresión:

$$Y_2^* = x_2' \beta_2 + u_2$$

observada sólo si  $Y_1 = 1$

$$(u_1, u_2) \sim \text{bivariante normal } [0, 0; \rho]$$

donde:

$Y_2^*$  es una variable latente que sigue una distribución normal con varianza  $\sigma^2$  y media  $\mu_2 = x_2' \beta_2$  (en nuestro caso es la variable exportar).

$Y_2$  es una variable que sólo se observa cuando  $Y_1^*$  es mayor que cero.

$\beta_1$  y  $\beta_2$  son vectores  $k_1 \times 1$  y  $k_2 \times 1$  de parámetros.

$x_1$  y  $x_2$  son vectores  $k_1 \times 1$  y  $k_2 \times 1$  de las variables explicativas

$u_1$  y  $u_2$  son los términos de error. Supondremos que la distribución conjunta de ambos es normal bivalente con vector de medias 0 y coeficiente de correlación  $\rho$ .

La estimación del modelo mediante el procedimiento bietápico propuesto por Heckman será:

1. Estimamos la ecuación probit por máxima verosimilitud para obtener estimadores de  $\beta_1$ , obteniéndose para cada empresa el ratio de Mills, que viene dado por la expresión:

$$\lambda_1 = [\phi(x_1' \beta_1)] / [\Phi(x_1' \beta_1)]$$

siendo  $\phi$  y  $\Phi$  las funciones de densidad y de distribución, respectivamente, de la  $N(0, 1)$  y  $\beta_1$  los parámetros estimados.

2. Introduciendo  $\lambda_1$  como un regresor más en el modelo de regresión, estimamos mediante una regresión MCO un estimador  $\beta$  consistente.

De esta forma, tenemos un "Probit condicionado" donde en la primera etapa se plantea el hecho de exportar o no y en la segunda etapa, entre las empresas que exportan, cuánto exportan, calculado a partir de la regresión MCO.

## 4. Resultados del análisis empírico

### 4.1. ESTIMACIÓN EN DOS ETAPAS DE LA PROPENSIÓN A EXPORTAR Y DE LA INTENSIDAD EXPORTADORA

En este apartado se presentan los resultados del contraste de las hipótesis sobre los determinantes de la propensión a exportar y los determinantes de la intensidad exportadora, utilizando para ello la metodología de estimación en dos etapas antes descrita con el fin de controlar por posibles sesgos de selección. La presentación procede sucesivamente con contrastes que se refieren a hipótesis particulares contrastadas individualmente hasta llegar al contraste del modelo en su conjunto.

El Cuadro 4.6 muestra el resultado de estimar los modelos determinantes de la actividad exportadora comparando la actividad exportadora de empresas familiares y no familiares controlando solo por sector y tiempo. Los coeficientes de la variable dicotómica FA son negativos y altamente significativos tanto en la propensión a exportar como en la intensidad exportadora, lo cual lleva a la conclusión de que la actividad exportadora de la empresa familiar, en ambos aspectos, es inferior a la que se observa en la no familiar. La conclusión en los términos que se ha formulado es todavía más robusta a partir del Cuadro 4.7, donde además de tiempo y sector se controla también por el resto de variables explicativas excepto el tamaño, es decir, excepto el logaritmo de las ventas. Además, en la nueva estimación aumenta la capacidad explicativa del modelo y la lambda de Mills es estadísticamente significativa, evidencia de la relevancia de controlar por el sesgo de selección.

El Cuadro 4.8 muestra la estimación del modelo completo, es decir, incluyendo también el tamaño a través del logaritmo de las ventas entre las variables explicativas de la actividad exportadora. Este modelo compara la actividad exportadora de empresas familiares y no familiares bajo el supuesto de que el modelo general de determinantes de esa actividad es el mismo para los dos colectivos de empresas. La capacidad explicativa del modelo aumenta todavía más sobre todo en lo que se refiere al volumen de exportación, mientras que los resultados de la comparación entre empresas familiares y no familiares son ahora diferentes a los que se obtienen sin controlar por tamaño. En efecto, el coeficiente de FA es positivo en el modelo que explica la propensión a exportar y negativo en el modelo de propensión exportadora. Es decir, controlando por el resto de factores que explican la actividad exportadora de las empresas, la probabilidad de realizar exportaciones es mayor entre las empresas familiares que entre las no familiares. Por otra parte, también con los controles pertinentes, incluido el posible sesgo de selección, la intensidad exportadora de la empresa familiar es inferior al de la no familiar, si bien la magnitud de la diferencia se ha reducido por un factor de 10 con respecto a la diferencia que se obtiene en el Cuadro 4.6 sin apenas variables de control. La importancia de controlar por el tamaño cuando se trata de aislar correctamente el efecto de la propiedad familiar en la comparación de actividades realizadas por unas empresas y otras vuelve a ponerse de manifiesto cuando se compara la actividad exportadora de las empresas.

Las hipótesis formuladas más arriba contemplan la posibilidad de que las diferencias entre actividad exportadora de empresas familiares y no familiares afecten al conjunto del modelo explicativo, es decir, a los coeficientes de las variables explicativas además de a la constante, como se ha supuesto hasta ahora. Para tener en cuenta esta posibilidad, el modelo de exportación completo se estima incluyendo entre las variables explicativas las mismas que aparecen en el Cuadro 4.8 y esas variables multiplicadas por la variable dicotómica FA. De este modo, los coeficientes estimados para las variables explicativas corresponden al modelo de exportación de la empresa no familiar mientras que los coeficientes de las variables multiplicadas por FA recogen la diferencia entre ese modelo y el modelo de exportación de las empresas familiares. En este sentido, un coeficiente positivo (negativo) de la variable multiplicada por FA significa que la variable explicativa correspondiente tiene un efecto mayor (menor) en la actividad exportadora de la empresa en el colectivo de empresas familiares que en colectivo de no familiares. Los resultados de la estimación se muestran en el Cuadro 4.9.

El modelo de exportación de las empresas no familiares, primeras dos columnas del Cuadro 4.9, muestra un patrón de signos de los coeficientes estimados relativamente similar al que se obtiene bajo el supuesto de un modelo común de exportación para empresas familiares y no

familiares, Cuadro 4.8. Los coeficientes de las variables multiplicadas por FA, es decir, los coeficientes que miden las diferencias entre el modelo de empresas no familiares y empresas familiares, son estadísticamente diferentes de cero en varias de las variables principales del modelo, FA, LVENTAS, AID, LEDAD, TITULADOS, lo cual confirma que el modelo que explica la actividad exportadora de la empresa familiar es diferente del modelo que explica la actividad exportadora de la empresa no familiar. Como conclusión general, que será desarrollada con mayor detalle cuando se comenten los resultados en relación con las hipótesis planteadas, decimos que la empresa familiar tiene una menor actividad exportadora que la no familiar, coeficientes de FA negativos, pero las diferencias se reducen tanto en propensión exportadora como en intensidad exportadora a medida que el tamaño de las empresas familiares y no familiares que se comparan son mayores (coeficientes de FALVENTAS positivos y significativos en los dos modelos).

■ CUADRO 4.6

**Determinantes de la actividad exportadora: propiedad familiar y variables de control**

Variable	1ª etapa: PROBIT	2ª etapa: MCO
CONSTANTE	0.329706 (0.701523)	9.40912* (6.50860)
FA	-0.574798* (-19.6585)	-2.68231* (-4.82391)
AÑO 1995	0.104832* (2.36487)	0.129975 (0.930606)
AÑO 1996	0.123121* (2.79006)	0.277033** (1.84432)
AÑO 1997	0.144926* (3.37539)	0.284260** (1.73230)
AÑO 1998	0.152640* (3.45718)	0.276036 (1.62839)
$\lambda_i$		2.27804 (1.35216)
Variable dependiente	EXPORT	VEXPORT
Nº observaciones	8830	5363
Fracción de predicciones correctas	65.95%	
R <sup>2</sup> ajustado		0.247499
Log likelihood	-5434.36	-12069.2

Fuente: Elaboración propia

Los valores entre paréntesis son los t-ratios.

\*Variables significativas al 5%.

\*\* Variables significativas al 10%

■ CUADRO 4.7

### Determinantes de la actividad exportadora: propiedad familiar, activos tangibles e intangibles y variables de control.

Variable	1ª etapa: PROBIT	2ª etapa: MCO
CONSTANTE	-1.31224* (-2.49748)	11.9482* (11.5526)
FA	-0.184494* (-5.28721)	-0.888700* (-12.1511)
AID	0.804892* (20.1217)	
PUB	0.560131* (13.7837)	
EP	0.207933* (5.43904)	0.046933 (0.66804)
IDV		0.026196** (1.89602)
GPV		-0.016898** (-1.82443)
VAVENTAS	-0.544126* (-9.37513)	-2.14851* (-10.2896)
PCAEXT	0.887335* (16.5082)	0.397320* (4.70615)
LEDAD	0.245679* (14.7241)	0.177919* (4.99307)
TITULADOS	0.811091*10 <sup>-2*</sup> (4.50926)	-0.010922* (-3.52173)
AÑO 1995	0.096130** (1.86032)	-0.065931 (-0.698262)
AÑO 1996	0.136250* (2.66235)	0.081701 (0.871510)
AÑO 1997	0.172280* (3.46249)	0.046121 (0.509955)
AÑO 1998	0.128057* (2.51143)	0.044120 (0.483972)
$\lambda_1$		-2.72567* (-19.4458)
Variable dependiente	EXPORT	VEXPORT
Nº observaciones	8284	5000
Fracción de predicciones correctas	76.1468%	
R <sup>2</sup> ajustado		0.413373
Log likelihood	-4016.37	-10619.0

Fuente: Elaboración propia

Los valores entre paréntesis son los t-ratios.

\*Variables significativas al 5%.

\*\* Variables significativas al 10%

CUADRO 4.8

### Determinantes de la actividad exportadora: propiedad familiar, activos tangibles e intangibles, tamaño y variables de control

Variable	1ª etapa: PROBIT	2ª etapa: MCO
CONSTANTE	-6.42695* (-11.1514)	-4.07405* (-5.72331)
FA	0.103373* (2.70117)	-0.202513* (-3.77753)
LVENTAS	0.403363* (28.1373)	1.06299* (38.4157)
AID	0.413469* (9.35631)	
PUB	0.375996* (8.68398)	
EP	0.133481* (3.34547)	-0.037336 (-0.73980)
IDV		0.036812* (3.72402)
GPV		-0.036243* (-5.40497)
VAVENTAS	-0.306559* (-4.86247)	-0.040152 (-0.258419)
PCAEXT	0.383879* (6.58326)	0.097846** (1.77337)
LEDAD	0.088075* (4.77516)	-0.995241*10 <sup>-2</sup> (-0.414929)
TITULADOS	0.357965*10 <sup>-2**</sup> (1.89901)	-0.011977* (-5.40898)
AÑO 1995	0.054750 (1.00579)	-0.050114 (-0.728805)
AÑO 1996	0.091336** (1.69515)	0.063106 (0.924548)
AÑO 1997	0.141309* (2.69502)	0.101426 (1.53938)
AÑO 1998	0.126586* (2.34591)	0.087826 (1.32214)
$\lambda_i$		-0.647176* (-5.07281)
Variable dependiente	EXPORT	VEXPORT
Nº observaciones	8284	5000
Fracción de predicciones correctas	79.9934%	
R <sup>2</sup> ajustado		0.688590
Log likelihood	-3571.07	-9035.29

Fuente: Elaboración propia

Los valores entre paréntesis son los t-ratios.

\*Variables significativas al 5%.

\*\* Variables significativas al 10%

CUADRO 4.9

### Determinantes de la actividad exportadora: modelo completo que permite diferenciar entre empresas familiares y no familiares

Variable	NO FAMILIARES		DIFERENCIA FAMILIARES	
	1ª etapa: PROBIT	2ª etapa: MCO	1ª etapa: PROBIT	2ª etapa: MCO
CONSTANTE	-5.82165* (-10.1051)	-4.89765* (-5.55724)		
FA			-1.19797* (-2.57182)	-1.49201* (-2.59411)
LVENTAS	0.357816* (19.9855)	1.05089* (37.7675)	0.121109* (3.82760)	0.101597* (2.60759)
AID	0.530725* (9.38438)		-0.305146* (-3.31792)	
PUB	0.417212* (6.97179)		-0.097107 (-1.10824)	
EP	0.036117 (0.646465)	-0.043186 (-0.713264)	0.225057* (2.78390)	0.076445 (0.699946)
IDV		0.045132* (3.89329)		-0.034565 (-1.57865)
GPV		-0.045917* (-5.75111)		0.025653** (1.77309)
VAVENTAS	-0.220452* (-2.98498)	-0.151386 (-0.804533)	-0.480246* (-2.65709)	0.499231 (1.48632)
PCAEXT	0.431988* (6.94738)	0.100928** (1.69995)	0.180443 (0.774150)	0.217218 (1.16967)
LEDAD	0.061393* (2.51007)	-0.959455*10 <sup>-2</sup> (-0.352205)	0.085701* (2.23817)	-0.973220*10 <sup>-2</sup> (-0.182099)
TITULADOS	0.231850*10 <sup>-2</sup> (0.947935)	-0.016831* (-6.69976)	0.314324*10 <sup>-2</sup> (0.809892)	0.020958* (3.98283)
AÑO 1995	0.094487 (1.24192)	0.010209 (0.124578)	-0.080701 (-0.733052)	-0.191343 (-1.29470)
AÑO 1996	0.042287 (0.561801)	0.117268 (1.41495)	0.095499 (0.879869)	-0.185100 (-1.28599)
AÑO 1997	0.158323* (2.18084)	0.181864* (2.29975)	-0.057956 (-0.547056)	-0.255325** (-1.82797)
AÑO 1998	0.129815** (1.81535)	0.168631* (2.15708)	-0.065434 (-0.592493)	-0.264637** (-1.82839)
$\lambda_i$		-0.595578* (-4.42357)		
VARIABLE DEPENDIENTE	EXPORT	VEXPORT	EXPORT	VEXPORT
Nº observaciones	8284	5000	8284	5000
Fracción de predicciones correctas	80.2994%		80.2994%	
R <sup>2</sup> ajustado		0.694522		0.694522
Log likelihood	-3526.12	-8972.56	-3526.12	-8972.56

Fuente: Elaboración propia

Los valores entre paréntesis son los t-ratios.

\*Variables significativas al 5%.

\*\* Variables significativas al 10%

## 4.2. RESULTADOS E HIPÓTESIS

A continuación pasamos a comentar el significado de estos resultados (Cuadros 4.8 y 4.9) con respecto a las hipótesis planteadas.

### 4.2.1. Propensión exportadora

De acuerdo con los resultados del Cuadro 4.8 el tamaño (medido en términos del logaritmo de las ventas) parece condicionar el proceso de exportación y lo hace con signo positivo, es decir, los resultados obtenidos muestran que la probabilidad de que una empresa exporte aumenta a medida que su tamaño sea mayor: el coeficiente de *LVENTAS* es positivo y altamente significativo, confirmándose la hipótesis 1.

La propensión a exportar es mayor entre las empresas que acumulan activos intangibles, de diversa naturaleza, que entre las empresas que no los tienen. Los coeficientes positivos y significativos de *AID*, *PUB* y *TITULADOS* confirman que 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, coeficiente de *LEDAD* positivo y significativo, por lo tanto, también podemos aceptar la hipótesis 3.

Entre las variables de control destaca el signo positivo y significativo de la variable *PCAEXT* y de algunos de los coeficientes de las variables de tiempo. Estos resultados sugieren que la presencia de capital extranjero en la empresa es un factor que 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, *VAVENTAS* tiene coeficiente negativo y significativo, mientras que la estandarización del producto, *EP*, no tiene efecto significativo.

Los resultados confirman las hipótesis generales sobre determinantes de la propensión exportadora para cualquier empresa, sin distinguir su forma de propiedad, excepto en el efecto fijo sobre la constante que en este caso es positivo para *FA* (lo cual nos hace rechazar la hipótesis 4). El tamaño, la dotación de intangibles y el aprendizaje afectan positivamente a la propensión exportadora de las empresas.

Cuando los resultados se presentan separados para empresas no familiares y empresas familiares, Cuadro 4.9, las conclusiones anteriores se mantienen en general para el colectivo de empresas no familiares, con algunas excepciones. Por ejemplo, *TITULADOS* no muestra ahora coeficiente estadísticamente significativo. Como ya hemos adelantado, los coeficientes significativos de las variables multiplicadas por la dicotómica *FA* indican que el modelo de propensión exportadora de la empresa familiar es diferente al de la empresa no familiar, siendo las diferencias de distinto signo en unas variables y otras. Un primer resultado de interés es que el coeficiente estimado para *FA* es negativo y significativo, mientras que el coeficiente de *FALVENTAS* es positivo y también significativo.

La interpretación de estos efectos de signo opuesto es que para valores bajos de *LVENTAS*, es decir, para tamaños de empresas relativamente pequeños, la propensión exportadora de las empresas familiares es claramente menor que la de las empresas no familiares, pero las dife-

rencias de propensión se reducen cuando la comparación se realiza entre empresas en clases de tamaño mayores. En otros términos, la hipótesis 4 tiene un resultado diferente según el tamaño de las empresas objeto de comparación. En realidad existe un valor de LVENTAS a partir del cual la comparación de la propensión exportadora entre empresas familiares y empresas no familiares daría lugar a una mayor propensión para las primeras que para las segundas. Este valor es aquel para el cual  $-1.2 + 0.12 \text{ LVENTAS} = 0$ , es decir  $\text{LVENTAS} = 10$  (un volumen de ventas alto si tenemos en cuenta que la media de LVENTAS en la muestra es inferior a 6 según el cuadro 4.5). Entre las empresas de menor dimensión la restricción que limita el acceso a recursos externos a la familia entre las empresas de propiedad familiar limita el acceso de estas empresas familiares a los mercados exteriores. En otras palabras, la proporción de empresas para las cuales el cálculo del VAN de la decisión de exportar es negativo y por tanto optan por no hacerlo, es mayor entre las empresas familiares, las más restringidas, que entre las no familiares. A medida que la empresa consolida su tamaño las restricciones de la propiedad familiar son menores, tal vez porque la empresa familiar que se ha hecho grande es también la que ha sabido sortear mejor dichas restricciones, y las propensiones a exportar de empresas familiares y no familiares son cada vez más parecidas. Si interpretamos el aumento de tamaño en los términos de acumulación de recursos organizacionales la evidencia nos dice que esta acumulación es más efectiva entre las empresas familiares que entre las no familiares, de manera que con su crecimiento la empresa familiar parece acumular más recursos internos que la no familiar, *ceteris paribus*, compensando así el mayor déficit de recursos externos con los que la empresa familiar emprende sus primeros pasos. Por lo tanto, este resultado nos permite aceptar la hipótesis 4a.

El coeficiente negativo y significativo de FAAID indica que la posesión de activos intangibles de carácter tecnológico tiene un menor impacto en la propensión a exportar de la empresa familiar que el que tiene en la no familiar, aunque es positivo en los dos colectivos de empresas (para las familiares el coeficiente de AID es la diferencia  $0.53 - 0.30 = 0.23$ ). Por el contrario, la experiencia acumulada por la edad tiene un impacto mayor en la propensión a exportar entre las empresas familiares que entre las no familiares, tal como pone de manifiesto el coeficiente positivo y significativo de FALEDAD. La evidencia empírica sugiere que para la empresa familiar en la decisión de exportar, VAN positivo, 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 investigación y desarrollo, en comparación con la importancia que tienen los dos tipos de recursos entre las empresas no familiares.

En las empresas familiares la estandarización de producto, EP, tiene un efecto positivo en la propensión a exportar que no se detecta entre las empresas no familiares, mientras que el efecto negativo de la integración vertical de la empresa en la propensión a exportar es más pronunciado entre las empresas familiares que entre las no familiares. El efecto positivo de la EP en la propensión a exportar de las empresas familiares sugiere que la ventaja en costes es un factor positivo para estas empresas en cuanto a ventaja competitiva que les permite progresar en los mercados exteriores. Por otra parte, entre las empresas familiares la integración vertical irá unida con una mayor dependencia de recursos internos provenientes del círculo familiar, lo cual reduce en mayor medida su propensión exportadora que en el colectivo de no familiares.

Luego estos resultados permiten aceptar la hipótesis 5, que postulaba que los modelos de determinantes de la propensión exportadora de EF y ENF son diferentes.

#### 4.2.2. Intensidad exportadora

De nuevo partimos del Cuadro 4.8 donde en la segunda etapa del modelo econométrico se explica el volumen de exportaciones, en logaritmos, en función del logaritmo de las ventas, de los esfuerzos que miden las dotaciones de intangibles, de la edad y de un conjunto de variables de control. La hipótesis 6 hace referencia al efecto del tamaño de la empresa en la intensidad exportadora, es decir, en la proporción que representan las exportaciones sobre el volumen de ventas en función del tamaño de la empresa. Para el contraste de esta hipótesis el valor de referencia es el coeficiente de la variable LVENTAS, de manera que si dicho coeficiente es igual a uno la propensión exportadora es independiente del tamaño de la empresa, medido por el volumen de ventas. Por el contrario, un valor del coeficiente mayor (menor) de uno indica que la propensión exportadora aumenta (disminuye) con el tamaño. El contraste de la hipótesis de que el coeficiente de LVENTAS es igual a uno se rechaza con un nivel de significación del 5%. Por tanto, se acepta la hipótesis de que el coeficiente es mayor que uno, lo cual indica que la intensidad exportadora de las empresas aumenta con el tamaño.

La hipótesis de que, controlando por las ventas, las exportaciones aumentan con la dotación de intangibles de las empresas solo se acepta para el caso de los activos tecnológicos, pues el coeficiente de IDV, gastos de I+D sobre ventas, es positivo y significativo, mientras que los coeficientes de GPV y TITULADOS son negativos y significativos, es decir, las exportaciones disminuyen según aumentan los gastos en publicidad y según aumenta 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, que afirmaba que existía una relación positiva entre la edad de la empresa y su intensidad exportadora), 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 empresas familiares y no familiares vuelven a ponerse de manifiesto cuando la actividad exportadora se aproxima a través del volumen de exportaciones, cuadro 4.9 estimación MCO. El coeficiente de FA es nuevamente negativo y significativo (aceptándose, por tanto, la hipótesis 9) mientras que el coeficiente de FALVENTAS es positivo y significativo. Por otra parte, el coeficiente de LVENTAS es ahora inferior al del Cuadro 4.8, de manera que cuando se contrasta la hipótesis de que dicho coeficiente es igual a uno, la hipótesis no puede rechazarse a los niveles convencionales de significación estadística. La primera conclusión, por tanto, es que entre las empresas no familiares la hipótesis de que la intensidad exportadora es similar entre empresas de diferente tamaño no puede rechazarse. Entre las empresas familiares, en cambio, el resultado es que la elasticidad de exportaciones sobre el volumen de ventas es superior a la unidad, lo cual equivale a una intensidad de exportaciones mayor en las empresas de mayor tamaño que en las de menor tamaño.

La combinación de coeficiente negativo de FA y positivo de FALVENTAS es similar a la que se obtiene cuando la variable dependiente es la propensión exportadora. De nuevo, la intensidad exportadora de las empresas familiares es claramente inferior a la de las no familiares cuando la comparación se realiza en clases tamaño relativamente pequeñas, pero las diferencias de intensidad exportadora entre empresas de diferente forma de propiedad se reducen a medida que el tamaño de las empresas que se comparan es mayor. Si este tamaño es suficientemente grande, LVENTAS = 15, el signo de la comparación será distinto favoreciendo a las empre-

sas familiares, si bien el tamaño para el cual eso ocurre está claramente fuera de la muestra. La explicación de este resultado es similar a la que se dio anteriormente, es decir, las empresas familiares encuentran en el aumento de la dimensión los recursos necesarios para compensar el déficit de recursos internos con el que parte este tipo de empresas. Esta conclusión vendría reforzada por la elasticidad de exportaciones sobre ventas mayor que uno entre las empresas familiares, lo cual indica que la capacidad de convertir tamaño en recursos que contribuyen a aumentar las ventas en el exterior es más que proporcional entre las empresas familiares.

La influencia de los activos intangibles en la intensidad exportadora de las empresas familiares, en comparación con la que tienen estos recursos en las no familiares, muestra un patrón similar al que se observa en la propensión exportadora. El signo del coeficiente de FAIDV es negativo, aunque no significativo, mientras que los coeficientes de FAGPV y FATITULADOS son positivos y significativos. En la empresa familiar 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 en las empresas familiares que en las no familiares. Finalmente, los esfuerzos en I+D aumentan las exportaciones de las empresas, pero en menor medida en las empresas familiares que en las no familiares.

La edad, la proporción de capital extranjero, la integración vertical de las empresas, no muestran efectos diferenciados en las empresas familiares y no familiares (coeficientes de FALEDAD, FAPCAEXT, FAVAVENTAS no significativamente distintos de cero). Sin embargo, los coeficientes de las variables de tiempo multiplicadas por FA son negativos y significativos en los últimos años, lo cual sugiere que en estos años las exportaciones de las empresas familiares han tenido una evolución en el tiempo por debajo del observado en las empresas no familiares, e incluso su crecimiento es negativo. Los años finales del periodo estudiado son años de mayor crecimiento en el mercado interior y la evidencia sugiere que las empresas familiares acuden al mercado exterior más como sustitución de las ventas en el mercado interior que como estrategia sostenida.

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.

## 5. Conclusiones

Este capítulo de la tesis se ha dedicado a formular y contrastar un modelo sobre los determinantes de la actividad exportadora de las empresas manufactureras concretada en dos variables, propensión exportadora e intensidad exportadora, y con el propósito adicional de determinar el efecto de la propiedad familiar en los determinantes de la actividad exportadora de las empresas.

La evidencia empírica confirma que la dimensión y la dotación de activos intangibles de las empresas son los principales factores que explican la actividad exportadora desarrollada por las mismas, si bien con algunos matices. Para el conjunto de empresas, familiares y no familiares, los activos tecnológicos aumentan la propensión y la intensidad exportadora, mientras que los activos comerciales, publicidad, aumentan la propensión exportadora pero no la intensidad exportadora, que es mayor en empresas de menor intensidad publicitaria que en las empresas de mayor intensidad (lo mismo ocurre con la proporción de trabajadores titulados).

La segunda conclusión importante de este capítulo es que el modelo que explica la actividad exportadora de las empresas familiares es diferente del modelo que explica la actividad exportadora de las empresas no familiares tanto en lo que se refiere a la propensión exportadora como en lo que se refiere a la intensidad exportadora. Esto significa que cualquier comparación directa de actividad exportadora entre empresas familiares y no familiares sin corregir por los efectos de la diferencia de modelo llevará a resultados engañosos. Entre las empresas manufactureras españolas para las que se contrasta el modelo y las diferencias entre familiares y no familiares, las empresas familiares muestran una menor actividad exportadora que las no familiares en clases de tamaño relativamente pequeñas, pero las diferencias se reducen al pasar a clases de tamaño mayores, pudiendo incluso llegar a la conclusión opuesta si el tamaño de las empresas que se comparan es suficientemente grande. Este resultado se explica por el hecho de que la relación entre actividad exportadora y tamaño de la empresa es más intensa, mayor pendiente, entre las empresas familiares que entre las no familiares, pero la constante es menor en las empresas familiares que en las no familiares. Este resultado refuerza una conclusión que se ha repetido intensamente a lo largo de la tesis: la comparación entre empresas familiares y no familiares debe hacerse siempre asegurando que unas y otras pertenecen a clases de tamaño similares. También confirma que las empresas familiares que crecen lo hacen acumulando un mayor volumen paralelo de recursos internos que el que consiguen acumular las no familiares, posiblemente porque los costes de control en que se incurre con el aumento de la dimensión son menores en las empresas familiares.

La empresa familiar muestra una menor capacidad que la no familiar para convertir recursos tecnológicos en actividad exportadora. Sin embargo, la intensidad exportadora de la empresa familiar va unida a una mayor dotación de capital humano, algo que no ocurre entre las empresas no familiares. La desigual respuesta de la actividad exportadora de la empresa familiar a la dotación de activos intangibles, comparada con lo que se observa en las empresas no familiares, es un resultado que merece una investigación más detallada pero podría responder a que la empresa familiar se apoya en mayor medida que la no familiar en ventajas competitivas de bajo coste y utiliza la exportación como compensación al crecimiento menor o mayor del mercado interior, en lugar de considerar la exportación como una actividad estratégica.



# Conclusiones



La investigación sobre empresa familiar realizada en esta tesis pretende ser una contribución al conocimiento de estas empresas desde la realidad de la empresa manufacturera española, bajo el marco conceptual de la economía y la dirección estratégica y con una metodología de análisis rigurosa en cuanto a que, en lo posible, evite sesgos en las conclusiones alcanzadas. La base de datos tiene la ventaja de su representatividad y amplitud en cuanto a variables descriptivas de la empresa, sus recursos y estrategias. El marco conceptual realiza un esfuerzo de concreción de las relaciones de causa efecto que predice la teoría alrededor de las variables analizadas. Por último, la metodología bietápica de Heckman, en la que se distingue entre la decisión de hacer o no hacer y la posterior sobre la magnitud de la variable que se analiza, evita sesgos de selección que se producen cuando las dos decisiones se estudian de forma independiente, algo habitual en la literatura.

La tesis pone de manifiesto que la comparación entre empresa familiar y no familiar puede llevar a conclusiones erróneas si la comparación no se realiza controlando por sector de actividad y tamaño. Es bien sabido que el tamaño explica muchas de las diferencias entre empresas cuando se las compara en variables como innovación, marketing, internacionalización. Como la empresa familiar no se distribuye por igual entre clases de tamaño de empresas, y por el contrario tiende a estar más presente en las clases de tamaño de menor dimensión, la comparación directa de empresas familiares y no familiares impide aislar el efecto del tamaño y el efecto de la propiedad en la comparación.

Los resultados de la tesis ponen de manifiesto que los efectos de la propiedad familiar o no en recursos, capacidades, estrategias de las empresas, quedan muy atenuados cuando la comparación se realiza con los controles de propiedad y sector. Esto significa que tan importante como explicar las diferencias en innovación, marketing, producción, recursos humanos, internacionalización entre empresas familiares y no familiares, lo es también profundizar en el conocimiento de los factores que influyen en la especialización sectorial y en la menor dimensión relativa de la empresa familiar.

Este apartado de conclusiones se va a centrar en comentar diferentes aspectos que pueden permitir continuar en el futuro con la investigación llevada a cabo en esta tesis, y no en los resultados obtenidos en la misma, dado que éstos han sido tratados en profundidad en las conclusiones detalladas que aparecen al final de cada uno de los capítulos de la tesis, y en el resumen que se incorpora a la introducción de la tesis. Una de las posibles extensiones de este trabajo tendría relación con la base de datos utilizada.

Ya hemos comentado que la base de datos utilizada para llevar a cabo los análisis empíricos de esta tesis ha sido la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE), elaborada por la Fundación Empresa Pública, perteneciente al actual Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Ésta es una encuesta anual cuyo objetivo es analizar las variables que miden el comportamiento estratégico de las empresas manufactureras españolas. La información de la encuesta está disponible desde 1990, aunque aquí solo hemos utilizado el periodo comprendido entre 1994 y 1998, ya que, como también se ha comentado, a efectos de las variables utilizadas en este estudio, hay algunas que sólo empiezan a recogerse en la encuesta a partir de 1994.

Por lo tanto, y dado que este estudio se ha realizado para un periodo muy concreto de tiempo, podría ser interesante ampliar el periodo de estudio y comparar los resultados obtenidos para una muestra mayor en términos temporales, pero también para ver cuál ha sido la evolución de las variables estudiadas aquí para las empresas familiares en los años posteriores a 1998.

Por otro lado, hemos comentado tanto en la introducción como en el capítulo 2, que aunque la ESEE presenta una serie de ventajas que ya fueron comentadas por Casado (1997) cuando dice que la ESEE *“tiene la ventaja de permitir utilizar datos proporcionados por empresas individuales, lo cual hace posible realizar un estudio de un conjunto específico de éstas”*; existen también una serie de inconvenientes. En primer lugar, que las empresas de la muestra son empresas con 10 o más trabajadores y, en segundo lugar, son sólo empresas del sector manufacturero.

Estos dos inconvenientes nos abren, pues, dos nuevas líneas de trabajo. En primer lugar, dadas las características de tamaño de las empresas españolas (y del resto de países), quedan fuera de dicho estudio un número importante de empresas de menos de 10 trabajadores, por lo que sería conveniente analizar qué ocurre con esas empresas y llevar a cabo una comparación con el estudio realizado que permita incluir este otro grupo de empresas, que tanta importancia tiene en la estructura empresarial de los países.

En segundo lugar, otra línea de trabajo sería ampliar la muestra para introducir empresas de sectores diferentes al manufacturero y que también tienen gran importancia en las economías actuales, como puede ser el sector servicios.

Todo esto exigirá un gran esfuerzo y una gran cantidad de trabajo, dado que se debería seguir la misma estructura de la ESEE para poder tener resultados comparables, tanto en cuanto a preguntas a incluir en la encuesta como en cuanto a forma de selección de la muestra de estos otros sectores.

Un segundo bloque de extensiones estaría relacionado con la definición de empresa familiar.

Ya hemos comentado de forma reiterada en esta tesis que uno de los problemas con los que nos enfrentamos a la hora de llevar a cabo el estudio de la empresa familiar es definirla. No existe una única definición de empresa familiar, lo que tiene repercusiones a la hora de poder comparar los resultados obtenidos en los diferentes estudios realizados sobre el tema y, por lo tanto, condiciona el avance en el estudio de este tipo de empresas. Es por esto que nos parece de vital importancia el llegar a un consenso en cuanto a la definición de empresa familiar y, por ello, una vía de estudio debería ir encaminada por aquí.

No obstante, esto es mucho más complicado que el primer bloque de extensiones propuestas, ya que supone el consenso de todos los investigadores a nivel mundial (aunque tal vez un comienzo podría ir encaminado a conseguir el consenso a nivel nacional para, al menos, poder analizar y dar respuesta a la situación de las empresas familiares en los diferentes países, así como proporcionar estrategias de funcionamiento que tengan en cuenta, al menos, las características nacionales).

Y en línea con esto último, podría estar un tercer bloque de extensiones del presente trabajo: el estudio de las estrategias de la empresa familiar.

Nosotros hemos analizado los recursos de la empresa familiar y algunas de las políticas llevadas a cabo por éstas. No obstante, sería interesante seguir trabajando en la línea de la dirección estratégica y, por lo tanto, analizar y/o proponer cuáles pueden ser las mejores estrategias a desarrollar en diferentes ámbitos por las empresas familiares para poder aprovechar sus ventajas y minimizar sus inconvenientes, de forma que consigan aprovechar de la mejor manera posible sus fuentes de ventajas competitivas.

Por último, proponemos un cuarto bloque de extensiones que tendría relación con el estudio de las empresas familiares que cotizan en Bolsa.

En este trabajo este tipo de empresas no se han tenido en cuenta, pero dadas sus características y sus necesidades de financiación, podría ser interesante profundizar en dicho estudio, de forma que se puedan conocer cuáles son las principales características de las empresas familiares que optan por la opción de cotizar en el mercado bursátil y compararlas con las empresas no familiares que también lo hacen. Un trabajo que inicia el trabajo en esta línea es el realizado por Galve y Salas (2003).



# Bibliografía



- Aaby, N.E. y Slater, S.F. (1989): "Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88", *International Marketing Review*, nº 6(4), pp. 7-26.
- Abella, S. (2001): "El tamaño de la empresa familiar: modelos y evidencia empírica", *Actas del I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Valencia, septiembre 2000.
- Adams, J.S.; Taschian, A. y Shore, T.H. (1996): "Ethics in family and nonfamily owned firms: an exploratory study", *Family Business Review*, vol. 9, nº 2, pp. 157-170.
- Aerts, R. y Donckels, R. (1995): "Internationalization and ownership: family versus non-family enterprises", *Proceedings of the 5th FBN Conference*.
- Aerts, R. y Donckels, R. (1998): "Internationalization and ownership: family versus non-family enterprises", (en Haahti, A.; Hall, G. y Donckels, R.: *The internationalization of SMEs*, The Interstratos Project, Routledge).
- Alchian, A.A. y Demsetz, H. (1972): "Production, information costs and Economic organization", *American Economic Review*, vol. 62, nº 5, diciembre, pp. 777-795.
- Alexandrides, C.G. (1971): "How the major obstacles to expansion can be overcome", *Atlanta Economic Review*, mayo, pp. 12-15.
- Alonso, J. (1993): "Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa" (en Juan Velarde, José L. García Delgado y Andrés Pedreño (dir.): *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*, Ed. Civitas, Madrid, pp. 205-258).
- Alonso, J. y Donoso, V. (2000): "Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española", *Sector Exterior Español*, nº 788, pp. 35-57,
- Amat, J.M. (1998): *La continuidad de la empresa familiar*, Gestión 2000.
- Andersen, O. (1993): "On the internationalization process of firms: a critical analysis", *Journal of International Business Studies*, vol. 24, nº2, pp. 209-231.
- Andrews, K.R. (1971): *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin Homewood, Illinois [Versión en español: *El concepto de la estrategia de la empresa*, EUNSA, Pamplona, 1977].
- Aronoff, C.E. y Ward, J.L. (1995): "Family-owned businesses: a thing of the past or a model of the future?", *Family Business Review*, vol. 8, nº 2, pp. 121-130.
- Arrow, K.J. (1985): "The Economics of Agency", (en J. Pratt y R. Zeckhauser (eds.), *Principals and Agents. The Structure of Business*, Harvard Business School Press, Boston).
- Arruñada, B. (1990): *Economía de la Empresa. Un Enfoque Contractual*, Ariel, Barcelona
- Astrachan, J.H. (1988): "Family firm and community culture", *Family Business Review*, vol. 1, nº 2, pp. 165-189.
- Axinn, C. (1985): "An examination of factors that influence export performance", *Unpublished doctoral dissertation*, Michigan State University (en Javalgi et al., 2000)).
- Ball, C.A. y Tschogl, A.E. (1982): "The decision to establish a foreign bank branch or subsidiary", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, septiembre, pp. 411-424.
- Barbeito, S. (2001): "Empresas familiares gallegas versus empresas no familiares. Dos características diferenciadoras: el criterio de elección del sucesor y el vínculo emocional", *II Congreso de Economía de Galicia*, Santiago de Compostela, noviembre.
- Barney, J.B. (1986): "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?", *Strategic Management Journal*, nº 15, invierno, pp. 175-190.
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- Barney, J.B. y Hansen, M.H. (1994): "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, nº 15 (número especial), pp. 175-190.

- Barney, J.B. y Ouchi, W.G. (eds.) (1986): *Organizational Economics*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Basile, R. (2001): "Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovation", *Research Policy*, nº 30, pp. 1185-1201.
- Beckhard, R. y Dyer, W. (1983): "Managing continuity in the family-owned business", *Organizational Dynamics*, summer, pp. 5-12.
- Berle, A.A. y Means, G.C. (1932): *The modern corporation and private property*, McMillan, New York.
- Bilkey, W.J. y Tessar, G. (1977): "Export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, nº 1, pp. 93-98.
- Bonaccorsi, A. (1992): "On the relationship between firm size and export intensity", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, fourth quarter, pp. 605-635.
- Brasch, J.J. (1981): "Deciding on an organizational structure for entry into export marketing", *Journal of Small Business Management*, vol. 19, nº 2, pp. 7-15.
- Braunerhjelm, P. (1996): "The relation between firm-specific intangibles and exports", *Economics Letters*, nº 53, pp. 213-219.
- Brito, P. y Mello, A.S. (1995): "Financial constraints and firm post-entry performance", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 13, nº 4, pp. 543-565.
- Bueno, E. y Morcillo, P. (1994): *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*, McGraw Hill, Madrid.
- Burton, F.N. y Schlegelmilch, B.B. (1987): "Profile analyses of non-exporters versus exporters grouped by export involvement", *Management International Review*, vol. 27, nº 1, pp. 38-49.
- Cabrera, K. y De Saá, P. (1996): "La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades", (en *La empresa en una economía globalizada: retos y cambios*, pp. 359-370).
- Cabrera, K. y García Falcón, J.M. (2001): "La investigación en el campo de la empresa familiar: fundamentos teóricos y perspectivas metodológicas", *Actas del I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Valencia, septiembre 2000.
- Calder, G.H. (1961): "The peculiar problems of a family business", *Business Horizons*, nº 4, pp. 93-102.
- Calof, J.L. (1994): "The relationship between firm size and export behavior revisited", *Journal of International Business Studies*, second quarter, pp. 367-387
- Calvo, J.L. (2003): "The export activity of Spanish manufacturing firms: does innovation matter?", *XXIX Reunión de Estudios Regionales*, Santander.
- Camisón, C. (1996): "Competitividad y Teoría de la Estrategia: un análisis aplicado a la cohabitación PYME-Gran Empresa", *Revista Asturiana de Economía*, nº 6, pp. 63-101.
- Campbell, N.D. y Heriot, K.C. (2002): "Which family-controlled business remain family-controlled? A resource based approach", *2002 USASBE Annual National Conference. An entrepreneurial Bonanza*, Reno, Nevada, enero.
- Cañas, L.; Fuentes, G.; Sánchez, S. y Vallejo, M. (2001): "Elementos determinantes del proceso de internacionalización en la empresa familiar", *Actas del I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Valencia.
- Cappuyns, K. y Gallo, M.A. (1999): "La internacionalización de la empresa familiar. El papel de las alianzas estratégicas", *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, nº 16, mayo/junio.

- Casado, F. (1997): "La empresa familiar en España", *Economistas*, nº 73, año XV, pp. 82-84.
- Casado, F.; Merino, F.; Salas, V. y Solé, J. (1997): "Eficiència de les empreses familiars industrials a Espanya", *Barcelona Management Review*, nº 4, gener-avril, pp. 22-32
- Cavusgil, S.T. (1976): "Organizational determinants of firms' export behavior: an empirical analysis", *Unpublished Ph.D. Dissertation*, Univesrity of Wisconsin (en Calof, 1994).
- Cavusgil, S. T. (1984): "Organizational characteristics associated with export activity", *Journal of Management Studies*, 21(1), pp. 3-22.
- Cavusgil, S.T.; Bilkey, W.J. y Tesar, G. (1979): "A note on the export behavior of firms: exporter profiles", *Journal of International Business Studies*, vol. 10, nº 1, primavera/verano, pp. 91-97.
- Cavusgil, S.T. y Naor, J. (1987): "Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity", *Journal of Business Research*, vol. 15, nº 3, pp. 221-235.
- Cavusgil, S.T. y Nevin, J.R. (1981): "Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, nº 1, pp. 114-119.
- Cavusgil, S.T.; Zou, S. y Naidu, G.M. (1993): "Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation", *Journal of International Business Studies*, nº 24, pp. 479-506.
- Chandler, A. (1990): *Scale and scope*, Cambridge, MIT Press.
- Chrisman, J.J.; Chua, J.H. y Sharma, P. (2003): *Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm*, Coleman White Paper Series.
- Christensen, C.H. (1953): *Management succession in small and growing enterprises*, Boston, USA, Division of Research, Harvard Business School.
- Christensen, C.H.; Rocha, A. y Gertner, R.G. (1987): "An empirical investigation of the factors influencing export successs of Brazilian firms", *Journal of International Business Studies*, otoño, pp.61-78.
- Church, R. (1993): "The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypothesis and history", *Business History*, vol. 35, nº 4, pp. 17-43.
- Claver, E.; Molina, J.F. y Quer, D. (2001): "Un enfoque estratégico para la internacionalización de la empresa familiar", *Actas del I Congreso Nacional de investigación sobre la Empresa Familiar*, Valencia.
- Coase (1937): "The nature of the firm", *Economica*, nº 4, pp. 386-405.
- Cohen, T. y Lindberg, R. (1974): *Survival and growth: management strategies for the small firm*, New York: AMACOM.
- Collis, D.J. (1994): Research note: "How valuable are organizacional capabilities?", *Strategic Management Journal*, nº 15, winter, pp. 143-152.
- Cooper, R.G. y Kleinschmidt, E.J. (1985): "The impact of export strategy on export sales performance", *Journal of International Business Studies*, nº 16, primavera, pp. 37-55.
- Corbetta, G. y Montemerlo, D. (1999): "Ownership, governance and management issues in small and medium-size family business: a comparison of Italy and the United States", *Family Business Review*, vol. XII, nº 4, pp. 361-374.
- Coviello, N. y McAuley, A. (1999): "Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research", *Management International Review*, vol. 39, pp. 223-256.
- Cuervo, A. (1996): *Introducción a la administración de empresas*, 2ª ed, Civitas, Madrid.

- Cuervo, A. (1999): "La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la Economía de la Empresa", *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 34-55.
- Czinkota, M.R. y Johnston, W.J. (1981): "Segmenting US firms for export development", *Journal of Business Review*, vol. 9, nº 4, pp. 353-365.
- Czinkota, M.R. y Johnston, W.J. (1983): "Exporting: does sales volume make a difference?", *Journal of International Business Studies*, vol. 14, nº 1, primavera/verano, pp. 147-153.
- Dailly, C.M. y Dollinger, M.J. (1992): "An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms", *Family Business Review*, vol. V, nº 2, summer.
- Dailly, C.M. y Dollinger, M.J. (1993): "Alternative methodologies for identifying family – versus non family – managed businesses", *Journal of Small Business Management*, April, vol. 31, pp. 79-90.
- Daily, C. y Thomson, S. (1994): "Ownership structure, strategic posture and the firm growth: an empirical examinations", *Family Business Review*, vol. 7, nº 3, pp. 237-249.
- Danco, L. (1975): *Beyond survival*, Cleveland: Center for Family Business.
- Davis, P. (1983): "Realizing the potencial of the family business", *Organizational Dynamics*, summer.
- Davis, P.S. y Haverston, P. (2000): "Internationalization and organizational growth: the impact of internet usage and technology involvement among entrepreneurial family business", *Family Business Review*, vol. XIII, nº 2, pp. 107-120.
- De la Fuente, J.M., García-Tenorio, J., Guerras, L.A. y Hernangómez, J. (1997): *Diseño organizativo en la empresa*, Editorial Civitas, Madrid.
- De la Fuente, J.M.; Blanco, V.; Castrillo, L.A. y De Quevedo, E. (2003): "La empresa familiar en Castilla y León. Un primer intento de caracterización y análisis", *XIII Congreso Nacional de ACEDE*.
- De Visscher, F.M.; Aronoff, C.F. y Ward, J.L. (1995): Financing transitions: managing capital and liquidity in the family business, Family Business Leadership Series nº 7, *Business Owner Resources*, Marietta, GA.
- Dean, L.; Mengüç, B.; y Myers, C. (2001): "Revising firm characteristics, strategy, and export performance relationship: a survey of the literature and an investigation of New Zealand small manufacturing firms", *Industrial Marketing Management*, nº 29.
- Delacroix, J. (1984): "Export strategies for small American firms", *California Management Review*, nº 26, primavera, pp. 138-153.
- Diamantopoulos, A. e Inglis, K. (1988): "Identifying differences between high - an low - involvement exporters", *International Marketing Review*, verano, pp. 52-59.
- Dierickx, I. y Coal, K. (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, nº 35, pp. 1504-11.
- Doglosu-Guner, B. (2001): "Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type", *International Business Review*, nº 10, pp. 71-89.
- Domingues, L.V. y Segueira, C.G. (1993): "Determinants of LDC exporters' performance: a cross-national study", *Journal of International Business Studies*, vol. 21, nº 1, pp. 19-40.
- Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991): "Are family business really different? European experiences from STRATOS", *Family Business Review*, vol. 4, nº 2, pp. 149-160.
- Donckels, R. y Lambrecht, J. (1999): "The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: GAT can be learned from family business research in the Western world?", *Family Business Review*, nº 12, pp. 171-188.

- Donelly, R.G. (1964): "The family business", *Harvard Business Review*, nº 42, pp. 93-105.
- Dreux, D.R.(1990): "Financing family business: alternatives to selling out or going public", *Family Business Review*, vol. 3, nº 3, pp. 225-243.
- Dunning, J. (1993): *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham (Reino Unido).
- Dyer, W.G. (1986): *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Edmunds, S. y Khoury, S. (1986): "Exports: a necessary ingredient in the growth of small business firms", *Journal of Small Business Management*, nº 4, pp. 54-65.
- Eisenhardt, K.M. (1989): "Agency Theory: An Assesment and Review", *Academy of Management Review*, 14, pp. 57-74.
- Entorf, H. y Pohlmeier, W. (1990): "Employment, innovation and export activity: evidence from firm-level data", (en Florens et al. (eds) *Microeconometrics, surveys and applications*, Oxford, UK: Basil Blackwell, pp. 394-415).
- Erramilli, M.K. y Rao, C.P. (1993): "Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction cost analysis approach", *Journal of Marketing*, nº 57, julio, pp. 19-38.
- ESEE: *Encuesta sobre Estrategias Empresariales*, Fundación Empresa Pública, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, años 1994-1998.
- Evans, D.S. y Jovanovic, B. (1989): "An estimated model of entrepreneurial choice under liquidity constraints", *Journal of Political Economy*, vol. 97, nº 4, pp. 808-827.
- Fama, E.F. y Jensen, M.C. (1983a): "Agency problems y residual claims", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, pp. 327-349.
- Fama, E.F. y Jensen, M.C. (1983b): "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, nº 2, pp. 301-325.
- Ferguson, W.G y Dyer, G. (1993): "Internationalizing the small business. Helping SME overcome barriers to internationalization through resource based programmes", *Actas de la 23rd Conference of the European Foundation for Management Development*, NISBI - Th
- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2001): "Estrategias y estructuras de las PYME. ¿Puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva?", *Papeles de Economía Española*, nº 89/90, pp. 256-271.
- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2002): "Internacional Involvement of SMEs: The impact of ownership", *Documento de trabajo 02-58(21)*, Series de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III de Madrid, Diciembre.
- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2002): "La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar", *Documento de trabajo 02-18(11)*, Series de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III de Madrid, Diciembre.
- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2005): "Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors", *Family Business Review*, vol. 18, nº1, pp. 77-89.
- Fiegner, M.K.; Brown, B.M.; Prince, R.A. y File, K.M. (1994): "A comparison of successor development in family and nonfamily businesses"; *Family Business Review*, vol. 7, nº 4, pp. 313-329.
- Forcadell, F.J.; Montero, A.; Ortiz de Urbina, M. y Sacristán, M. (2002): "La familiness de la empresa familiar: una aproximación a su contenido", *Working Papers 2002/29*, noviembre, Universidad Rey Juan Carlos.

- Foss, J. y Eriksen, B. (1995): "Competitive advantage and industry capabilities", (en C.A. Montgomery (ed.): *Resource-based and evolutionary theories of the firm*, Kluwe Academic Publishers, Dordrecht: 43-69).
- Franco, L.G. (1989): "Global corporate competition: who's winning, who's losing and the R&D factor as one reason why", *Strategic Management Journal*, nº 10, pp. 449-474.
- Friedman, M. y Friedman, S. (1994): *How to run a family business*, Cincinnati, Betterway Books.
- Gallo, M.A. (1991): "Empresa familiar: directivos que no son miembros de la familia", *Documento de investigación nº 220 IESE*.
- Gallo, M.A. (1993): Unpublished research presented at Loyola University. Chicago Family Forum, IBSE, Barcelona, Spain (en Gudmundson et al., 1999)
- Gallo, M.A. (1995): "The role of family business and its distinctive characteristic behaviour in industrial activity", *Family Business Review*, vol. 8, nº 2, summer.
- Gallo, M.A. (1997): *La empresa familiar*, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.
- Gallo, M.A. (1998): *La sucesión en la empresa familiar*, Servicio de Estudios de la Caixa, nº12.
- Gallo, M.A. (2002): "Evolución hacia una empresa familiar y multinacional", *Seminario impartido por la Universidad de Alicante*, Departamento de Organización de Empresas.
- Gallo, M.A. y Estapé, M.J. (1992): "La empresa familiar entre las mil mejores empresas de España", *Documento de Investigación nº 231*, IESE.
- Gallo, M.A. y García, C. (1989): "La empresa familiar en la economía española", *Papeles de Economía Española*, nº 39, pp. 67-85.
- Gallo, M.A. y García, C. (1993): "Important factors in the family business internationalization", *Research Paper*, Chair of Family Business, IESE, nº 256 BIS, november.
- Gallo, M.A. y García, C. (1998): "La proyección internacional de la empresa familiar. Factores impulsores y retardadores", *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, nº 11, julio/agosto.
- Gallo, M.A. y Luostarinen, R. (1993): "Internacionalización: un cambio desafiante para las empresas familiares" (en *La empresa familiar*, Gallo, M.A. vol. 4, Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE, Navarra).
- Gallo, M.A. y Sveen, J. (1991): "Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors", *Family Business Review*, vol. 4, nº 2, pp. 181-190.
- Gallo, M.A., Tàpies, J. y Cappuyns, K. (2000): *El gobierno de la empresa familiar*, Barcelona, La Caixa.
- Gallo, M.A. y Vilaseca, A. (1996): "Finance in family business", *Family Business Review*, vol. 9, nº 4, pp. 387-401.
- Galve, C. y Salas, V. (1994): Propiedad y resultados de la empresa: una revisión de la literatura teórica y empírica, *Economía Industrial*, nº 300, pp. 171.
- Galve, C. y Salas, V. (1996): "Ownership structure and firm performance: some empirical evidence from Spain", *Managerial and Decision Economics*, vol. 17, pp. 575-586.
- Galve, C. y Salas, V. (2003): *La empresa familiar en España: fundamentos económicos y resultados*, Fundación BBVA, Bilbao.
- Gersick, K.E. (1994): "Introduction to the Handbook of family business research, 1969-1994", *Family Business Review*, vol. 7, pp. 103-107.
- Gersick, K.E.; Davis, J.A.; McCollom, M. y Lansberg, I. (1997): *Generation to generation: life cycles of the family business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Ghemawat, P. (1997): *Games Businesses Play: Cases and Models*, MIT Press, Cambridge.

- Goffee, R. y Scase, R. (1985): "Proprietorial control in family firms: some functions of "quasi-organic" management systems", *Journal of Management Studies*, vol. 22, nº 1, pp. 53-68.
- Goldwasser, T. (1986): *Family pride: profiles of five of America's best-run family businesses*, New York, NY: Dodd, Mead & Company.
- Gómez-Mejía, L.; Larraza-Kintana, M.M. y Makri, M. (2003): "The determinants of executive compensation in family-owned firms", *Academy of Management Journal*, nº 46, pp. 226-238.
- González, A.; Correa, A.; Acosta, M. y Herrera, I. (2001): "Una aproximación a los factores que configuran la rentabilidad de la empresa familiar", *Actas del I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Valencia, septiembre 2000.
- Gottko, J. y McMahon, R.O. (1988): "Export marketing activities of small to medium sized manufacturers", *Annual Meeting of the Western Marketing Association*, Newport Beach, CA.
- Grant, R. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, nº 3, pp. 114-135.
- Grant, R.M. (1995): *Modern Competitive Analysis*, 2ª ed., Basil Blackwell, Cambridge.
- Greene, W.H. (1999): *Análisis Económico*, 3ª edición, ed. Prentice.
- Greif, A. (1994): "Cultural beliefs and the organization of society", *Journal of Political Economy*, vol. 102 (5), pp. 912-950.
- Gudmundson, D.H.; Hartman, E.A. y Tower, C.B. (1999): "Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms", *Family Business Review*, vol. XIII, nº 1, pp. 27-40.
- Habbershon, T. y Williams, M. (1999): "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms", *Family Business Review*, vol. XII, nº 1, marzo, pp. 1-26.
- Habbershon, T.; Williams, M. y Daniel, J. (1998): Toward a definition of "familiness", *Working Paper*, Snider Entrepreneurial Research Center, Wharton School, University of Pennsylvania.
- Habbershon, T.; Williams, M. y MacMillan, I.C. (2003): "A unified systems perspective of family performance", *Journal of Business Venturing*, nº 18, pp. 451-465.
- Hambrick, D. (1987): "Top management teams: Key to strategic success", *California Management Review*, vol. 30, nº 1, pp. 88-108.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1990): "El propósito estratégico", *Harvard-Deusto Business Review*, trimestre 1º, pp. 75-94.
- Handler, W.C. (1989): "Methodological issues and considerations in studying family businesses", *Family Business Review*, vol. 2, pp. 257-276.
- Handler, W.C. (1992): "Succession experience of the next generation", *Family Business Review*, vol. 5, nº 3, pp. 283-307.
- Hansen, G.S. y Wernerfelt, B. (1989): "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10, nº 5, pp. 399-411.
- Harvey, E. (1993): "The comparative performance of exporting and non-exporting small firms", *23rd European Small Business Seminar*, September, Belfast.
- Harris, R.; Martínez, J. y Ward, J.L. (1994): "Is strategy different for the family-owned business?", *Family Business Review*, vol. 7, nº 2, pp. 159-174.
- Hart, S. y Banbury, C. (1994): "How strategy-making processes can make a difference", *Strategic Management*, vol. 15, nº 4, pp. 251-269.
- Harvey, M. y Evans, R. (1995): "Forgotten sources of capital for the family-owned business", *Family Business Review*, vol. 8, nº 3, pp. 159-176.

- Harvey, S.J. (1999): "Owner as a manager, extended horizons and the family firm", *International Journal of the Economics of Business*, vol. 6, nº 1, pp. 41-55.
- Heckman, J. (1979): "Sample selection bias as a specification error", *Econometrica*, nº 47, pp. 153-161.
- Hester, S. (1985): "Export trading companies: a marketing vehicle for small textile and apparel firms", *Journal of Small Business Management*, octubre, pp. 20-27.
- Hill, J.S. y Still, R.R. (1984): "Effects of urbanization on multinational product planning: markets in lesser developed countries", *Columbia Journal of World Business*, verano, pp. 62-67.
- Hirsch, S. (1971): *The export performance of six manufacturing industries: a comparative study of Denmark, Holland and Israel*, New York: Praeger.
- Hirsch, S. y Adar, Z. (1974): "Firm size and export performance", *World Development*, nº 2, pp. 41-46.
- Holden, A. (1986): "Small business can market in Europe: results from a survey of U.S. Exporters", *Journal of Small Business Management*, enero, pp. 22-29.
- Holmstrom B. (1979): "Moral Hazard and Observability", *Bell Journal of Economics*, nº 10, pp. 74-91.
- Holmstrom, B. (1982): "Moral Hazard in Teams", *The Bell Journal of Economics*, Primavera, pp. 324-340.
- Hoy, F. y Verser, T. (1994): "Emerging business, emerging field: entrepreneurship the family firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, nº 1, pp. 9-23.
- Hymer, S. (1976): *The internationalization operations of national firms*, Lexington Books, Lexington (Mass.).
- Jaskiewicz, P.; González, V.M.; Menéndez, S. y Schiereck, D. (2005): "Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned businesses", *Family Business Review*, vol. XVIII, nº 3, septiembre, pp. 179-202.
- Javalgi, R.; White, S. y Lee, O. (2000): "Firm characteristics influencing export propensity: an empirical investigation by industry type", *Journal of Business Research*, nº 47, pp. 217-228.
- Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976): "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, nº 4, pp. 305-360.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977): "The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, pp. 23-32.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975): "The internationalization of the firm- four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, vol. 12, nº 3, pp. 305-22.
- Johnson, S.C. (1990): "Why we'll never go public", *Family Business*, vol. 1, nº 4, pp. 16-21.
- Jones, G. y Rose, M. (1993): "Family capitalism", *Business History*, vol. 35, nº 4, pp. 1-16.
- Katsikeas, C.S. y Piercy, N. (1993): "Long-term export stimuli and firm characteristics in a European LDC", *Journal of International Marketing*, vol. 1, nº 3, pp. 23-47.
- Kaynak, E. y Kothari, V. (1984): "Export behavior of small and medium-sized manufacturers: some policy guidelines for international marketers", *Management International Review*, vol. 24, nº 2, pp. 61-69.
- Kets de Vries, M. (1993): "The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news", *Organizational Dynamics*, vol. 21, nº 3, pp. 59-71.
- Kirpalani, V. y MacIntosh, N. (1980): "International Marketing Effectiveness of Technology-oriented small firms", *Journal of International Business Studies*, nº 11, invierno, pp. 81-90.

- Knez, M. y Camerer, C. (1994): "Creating expectational assets in the laboratory: coordination in "weakest link" games", *Strategic Management Journal*, nº 15, invierno, pp. 101-119.
- Koh, A.C. (1991): "Relationships among organizational characteristics, marketing strategy and export performance", *International Marketing Review*, vol. 8, nº 3, pp. 46-60.
- Labeaga, J.M. y Martínez-Ros, E. (1994): "Estimación de un modelo de ecuaciones simultáneas con variables dependientes limitadas: una aplicación con datos de la industria española", *Investigaciones económicas*, vol. XVIII, nº 3, pp. 465-490.
- Landes, D.S. (1951): "French business and businessman in social and cultural analysis", (en E. Mead (ed.): *Modern France*, Princeton, Princeton University Press, pp.334-353).
- Lansberg, I. (1988): "The succession conspiracy", *Family Business Review*, vol. 1, nº 2, summer, pp. 119-143.
- Lazonik, W. (1991): *Business organization and the myth of the market economy*, Nueva York, Cambridge.
- Leach, P. (1991): *La empresa familiar*, Ed. GRANICA, S.A.
- Lee, W. y Brasch, J.J. (1978): "The adoption of export as an innovative strategy"; *Journal of International Business Studies*, primavera-verano, pp. 85-93.
- Lefebvre, E.; Lefebvre, L.A. y Bourgault, M. (1998): "R&D related capabilities as determinants of export performance", *Small Business Economics*, nº 10, pp. 365-377.
- Levering, R. y Moskowitz, M. (1993): "The ten best companies to work for in America", *Business and Society Review*, vol. 85, nº 1, pp. 26-38.
- Levinson, H. (1971): "Conflicts that plague the family business", *Harvard Business Review*, nº 49, pp. 90-98.
- Levinthal, D. (1988): "A survey of agency models of organizations", *Journal of Economic Behavior and Organization*, nº 9, pp. 153-85.
- Lipsey, R. y Weiss, M. (1981): "Foreign production and exports in manufacturing industries", *Review of Economics and Statistics*, nº 63, pp. 488-494.
- Lipsey, R. y Weiss, M. (1984): "Foreign production and exports of individual firms", *Review of Economics and Statistics*, nº 66, pp. 304-308.
- Litz, R.A. (1995): "The family business: toward definitional clarity", *Family Business Review*, vol. 8, nº 2, summer, pp. 71-81.
- López, J. (2003): "Recursos intangibles y comportamiento exportador de la empresa manufacturera española: un enfoque macroeconómico", *Actas del XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca.
- López, J. y García, R. (2005): "Do technological resources affect firm internationalization?", *VII Congreso Nacional de Economía. Europa en una economía globalizada, estrategias para el siglo XXI*, A Coruña, 28 a 30 septiembre.
- Luostarinen, R. (1970): *Foreign operations of the firm*, Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Luostarinen, R. (1989): *Internationalization of the firm*, Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Luostarinen, R. y Hellman, H. (1994): "The internationalization processes and strategies of Finnish family firms", *CIBR Research Papers series Y-1*.
- Lyman, A. (1991): "Customer service: does family ownership make a difference?", *Family Business Review*, vol. 4, nº 3, pp. 303-324.
- Maddala, G.S. (1983): *Limited Dependent and Qualitative Variables in Econometrics*, Cambridge University Press.
- Maddala, G.S. (1996): *Introducción a la econometría*, 2ª edición, Prentice Hall.

- Madsen, T.K. (1989): "Successfull export marketing management: some empirical evidence", *Internacional Marketing Review*, vol. 6, nº 4, pp. 41-57.
- Mahoney, J. y Pandian, J. (1992): "The resorce-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- Maleksadeh, A.R. y Nahavandi, A. (1985): "Small business exporting: misconceptions are abundant", *American Journal of Small Business*, vol. 9, nº 4, pp. 7-14.
- Markides, C. y Williamson, P. (1996), "Corporate diversification and organization structure: a resource-based view", *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 5, pp. 340-367.
- McConaughy, D.L.; Matthews, C.H. y Fialko, A.S. (2001): "Founding family controlled firms: performance, risk and value", *Journal of Small Business Management*, vol. 39, Iss 1, pp. 31-49.
- McConaughy, D.; Walker, M. y Henderson, G. (1993): "The impact of founding family control upon corporate efficiency", *Unpublished manuscript*, University of Cincinnati.
- McConaughy, D.L.; Walker, M.C.; Henderson, G.V. y Mishra, C.S. (1995): "Founding famiy controlled firms: efficiency and value", *Comunicación presentada al European Financial Management Association Meeting*.
- McGuinness, N.W.; Little, B. (1981): "The influence of product characteristics on the export performance of new industrial products", *Journal of Marketing*, nº 55, primavera, pp. 110-122.
- Melle, M. y Raymond, J.L. (2001): "Competitividad internacional de las Pyme industriales españolas", *Papeles de Economía Española*, nº 89/90, pp. 88-105.
- Menendez-Requejo, S. (2005): "Growth and internationalisation of family businesses", *International Journal of Globalisation and Small Business*, vol. 1, nº 2, pp. 122-133.
- Merino, F. (1998): "La salida al exterior de las pymes manufactureras españolas", *Documento de Trabajo 9807*, Fundación Empresa Pública, diciembre.
- Merino, F. (2001): "Una evaluación de la actividad exterior de las empresas familiares del sector industrial en la década de los noventa", *Actas del I Congreso Nacional de Investigación sobre la empresa familiar*, Valencia, septiembre.
- Merino, F. y Salas, V. (1993): "Estrategias y resultados de la empresa familiar", *Documento de Trabajo 9307*, diciembre, Fundación Empresa Pública.
- Merino, F. Y Salas, V. (2002): "The relationship between firm-specific assets and internationalization", *trabajo no publicado*.
- Miesenbock, K.J. (1988): "Small business and exporting: a literature review", *International Small Business Journal*, vol. 6, nº 2, pp. 42-61.
- Mishra, C.S. y McConaughy, D.L. (1999): "Founding family control and capital structure: the risk of loss of control and the aversion to debt", *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer, pp. 53-64.
- Monsen, J.R. (1969): "Ownership and management: the effect of separation on performance", *Business Horizons*, vol. 12, nº 4, pp. 46-52.
- Montgomery, C. y Wernerfelt, B. (1988): "Diversification ricardian rents and Tobin's q", *Rand Journal of Economics*, vol. 19, pp. 623-632.
- Morcillo, P., Rodríguez, J.M., Casani, F. y Rodríguez, J. (2000), "La teoría de recursos y capacidades: un cruce de caminos", *Actas del X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo 3-5 Septiembre.
- Moreno, L. y Rodríguez, D. (1996): "La empresa industrial en la década de los noventa: actividad exterior", *Documento de trabajo 9608* Fundación Empresa Pública

- Moscatello, L. (1990): "The Pitcairns want you", *Family Business Magazine*, febrero.
- Nassimbeni, G. (2001): "Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model", *Research Policy*, nº 30, pp. 245-262.
- Nelson, R. (1991): "Why do firms differ and how does it matter?", *Strategic Management Journal*, nº 12 (número especial), pp. 61-74.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge.
- Neubauer, F. y Lank, A.G. (1999): *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*, Bilbao, Ediciones Deusto.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H.; y Umemoto, K. (1996): "A theory of organizational knowledge creation", *International Journal of Technology Management*, vol. 11, pp. 833-845.
- O'roarke, A.D. (1985): "Differences in exporting practices, attitudes and problems by size of firm", *American Journal of Small Business*, vol. 9, nº 3, pp. 25-29.
- Okorafo, S. (1999): "Internationalization of family business: evidence from Northwest Ohio, USA", *Family Business Review*, vol. XII, nº 2, pp. 147-158.
- Olson, H.C. y Wiedersheim-Paul, F. (1978): "Factors affecting pre-export behaviour of non-exporting firms", (en Ghertman, M. Y Leontiades, J. (eds), *European research in international business*, pp. 283-305, Nueva York, NY).
- Oltra, V. (1997): "La empresa familiar y su dinámica propia", *Harvard Deusto Business Review*, nov-dic, nº 81, pp. 42-51.
- Ong, C. y Pearson, A. (1982): "The impact of technical characteristics on export activity: a study of small and medium sized UK electronics firms", *R&D Management*, nº 12, pp. 189-196.
- Ouchi, W.G. (1981): *Teoría Z*, Orbis, Madrid.
- Peebles, D.M.; Ryans, J.K. Jr y Vernon, I.R. (1977): "A new perspective on advertising standardization", *European Journal of Marketing*, vol. 11, nº 8, pp. 569-578.
- Penrose, E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, Londres [Versión en español: *Teoría del crecimiento de la empresa*, Aguilar, Madrid, 1962].
- Pertusa, E.M. y Rienda, L. (2003): "La eficiencia de la empresa familiar bajo el punto de vista de la Teoría de la Agencia", *XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, febrero, pp. 43-52.
- Pervin, A. (1997): "A conversation with Henry Mintzberg", *Family Business Review*, vol. 10, nº 2, pp. 185-198.
- Peteraf, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, nº 14, pp. 179-192.
- Pisano, G.P. (1994): "Knowledge, integration and the locus of learning: an empirical analysis of process development", *Strategic Management Journal*, nº 15, invierno, pp. 85-100.
- Pollack, R.A. (1985): "A transaction cost approach to families and households", *Journal of Economic Literature*, nº 23, pp. 581-608.
- Porter, M.E. (1992): "Capital disadvantage: America's failing capital investment system", *Harvard Business Review*, vol. 70, nº 5, pp. 65-82.
- Post, J.E. (1993): "The greening of the Boston Park Plaza Hotel", *Family Business Review*, vol. 6, nº 2, pp. 131-148.
- Poza, E.J.; Alfred, T. y Maheshwari, A. (1997): "Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and non-family firms - a preliminary report", *Family Business Review*, vol. 10, nº 2, pp. 135-155.

- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, nº 90, pp. 79-91.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1994): "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?", *Strategic Management Journal*, nº 15, pp. 5-16.
- Pyke, F. y Segenberger, W. (eds.) (1992): *Industrial District and Local Economic Regeneration*, International Institute for Labor Studies, Ginebra.
- Rabino, S. (1980): "An examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing companies", *Management International Review*, vol. 20, nº 1, pp. 67-74.
- Recio, L.R. y Sacristán, M. (1998): "Diferencias en el comportamiento como accionistas de los propietarios de empresas familiares", *VIII Congreso Nacional de ACEDE*.
- Reid, S.D. (1982): "The impact of size on export behavior in smaller firms" (en *Export Management: an international context*, Czinkota, M. Y Tesar, G. Eds. Praeger, Nueva York, 1982, pp. 18-38).
- Rienda, L. y Pertusa, E.M. (2002): "Una aproximación teórica a la estructura organizativa de las empresas familiares", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LVII, nº 177, diciembre, pp. 483-499.
- Rodríguez, R. (2003): "La experiencia internacional de las empresas familiares. El caso de las empresas conserveras de pescado", *XII Congreso Nacional de ACEDE*.
- Roper, S. y Love, J.H. (2002): "Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants", *Research Policy*, nº 31, pp- 1087-1102.
- Rosenblatt, P.C.; deMik, L.; Anderson, R.M. y Johnson, P.A. (1985): *The family business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Rumelt, R.P. (1984): "Toward a strategic theory of the firm", (en *Competitive strategic management*, Lamb, R., Prentice Hall Englewood Cliffs, Nueva Jersey, pp. 556-570).
- Rumelt, R.P. (1987): "Theory, Strategy, and Entrepreneurship" (en Teece, D.J. (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger, Cambridge, MA).
- Rumelt, R.P. (1991): "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, nº 3, pp. 167-185.
- Sacristán, M. (2002): "La dirección estratégica de empresas familiares como proyecto de investigación", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LVII, nº 177, diciembre, pp. 517-542.
- Samiee, S. y Walters, P.G.P. (1991): "Segmenting corporate exporting activities: sporadic versus regular exporters", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 19, nº 2, pp. 93-104.
- Schulze, W.; Lubatkin, M.; Dino, R. y Buchholtz, A. (2001): "Agency relationship in family firms: theory and evidence", *Organization Science*, vol. 12, nº 2, pp. 99-116.
- Seifert, B. y Ford, J. (1989): "Are exporting firms modifying their product, pricing, and promotion strategies?", *International Marketing Review*, vol. 6, nº 6, pp. 53-68.
- Shanker, M. y Astrachan, J. (1996): "Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy- A framework for assessing family business statistics", *Family Business Review*, vol. 9, nº 2, summer, pp. 107-123.
- Sharma, P.; Chrisman, J.J. y Chua, J.H. (1997): "Strategic management of the family business: past research and future challenges", *Family Business Review*, vol. 10, nº 1, pp. 1-35.
- Smyrnios, K.; Tanewski, G. y Romano, C. (1998): "Development of a measure of the characteristics of family business", *Family Business Review*, vol. 11, nº 1, pp. 49-59.

- Sriram, V. y Sapienza, H.J. (1991): "An empirical investigation of the role of marketing for small exporters", *Journal of Small Business Management*, vol. 29, nº 4, pp. 33-43.
- Srivastana, R.K.; Shervani, T.A. y Fahey, L. (1998): "Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis", *Journal of Marketing*, vol. 62, nº 1, pp. 2-18.
- Sterlacchini, A. (1999): "Do innovative activities matter to small firms in non-R & D- intensive industries? An application to export performance", *Research Policy*, nº 28, pp. 819-832.
- Styles, C. y Ambler, T. (1994): "Successful export practice: the UK experience", *International Marketing Review*, vol. 11, nº 6, pp. 23-47.
- Swinth, R.L. y Vinton, K.L. (1993): "Do family-owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures?", *Family Business Review*, vol. 6, nº 1, pp. 19-30.
- Tagiuri, R. y Davis, J.A. (1996): "Bivalent attributes of the family firm", *Family Business Review*, vol. 9, nº 2, pp. 199-208.
- Teece, D.J.(1982): "Toward an economic theory of the multiproduct firm", *Journal of Economic Behavior and Organizations*, vol. 3, pp. 39-63.
- Teece, D.J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, nº 18, pp. 509-534.
- Terpstra, V. y Yu, C. (1988): "Determinants of foreign direct investment in U.S. Advertising agencies", *Journal of International Business Studies*, primavera, pp. 33-47.
- Tesar, G. (1977): "Identification of planning, attitudinal and operational differences among types of exporters", *American Journal of Small Business*, nº 112, pp. 16-21.
- Trostel, A. y Nichols, M. (1982): "Privately-held and publicly-held companies: a comparison of strategic choices and management processes", *Academy of Management Journal*, vol. 25, nº 1, pp. 47-62.
- Upton, N.B. y Heck, R. (1997): "The family business dimension of entrepreneurship", (en D.L. Sexton y R.W. Smilor (eds.): *Entrepreneurship: 2000*, Chigao, Upstart Publishing).
- Ursic, M.L. y Czinkota, M.R. (1984): "An experience curve explanation for export expansion", *Journal of Business Research*, vol. 12, nº 2, pp. 159-168.
- Veciana, J.M. y López, F. (2000), "Enfoque estructural vs. Recursos y capacidades: un estudio empírico de los factores claves del éxito en las agencias de viaje en España", *Actas del X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo 3-5 Septiembre.
- Ventura, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*, Civitas, Madrid.
- Wagner, J. (1995): "Exports, firm size and firm dynamics", *Small Business Economics*, nº 7, pp. 29-39.
- Wakelin, K. (1998): "Innovation and export behaviour at the firm level", *Research Policy*, nº 26, pp. 829-841.
- Ward, J.L. (1988): "The special role of strategic planning for family business", *Family Business Review*, vol. 1, nº 1, pp. 105-117.
- Ward, J.L. (1997): "Growing the family business: special challenges and best practices", *Family Business Review*, vol. 10, nº 4, pp. 323-337.
- Welch, L.S. y Wiedersheim-Paul, F. (1980): "Initial-exports - a marketing failure?", *Journal of Management Studies*, vol. 17, nº 4, pp. 334-344.
- Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989): "From Critical Resources to Corporate Strategy", *Journal of General Management*, nº 14, pp. 4-12.

- Westhead, P. (1997): "Ambitions, External environment and strategic factor differences between family and non-family companies", *Entrepreneurship and Regional Development*, nº 9, pp. 127-157.
- Wiedersheim-Paul, F.; Olson, H. y Welch, L. (1978): "Pre-export activity: the first step in internationalisation", *Journal of International Business Studies*, nº 9, primavera-verano, pp. 47-58.
- Winter, M. et al (1998): "Revisiting the study of family business: methodological challenges, dilemmas and alternative approaches", *Family Business Review*, vol. 11, nº 3, pp. 239-151.
- Wortman, M.S. (1994): "Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research-based paradigm", *Family Business Review*, vol. 7, nº 1, pp. 3-27.
- Yang, Y.S.; Leone, R.P. y Alden, D.L. (1992): "A market expansion ability approach to identify potential exporters", *Journal of Marketing*, vol. 56, nº 1, pp. 84-96.





ISBN 978-84-690-8284-3



9 788469 082843

**CONSEJO ECONÓMICO  
Y SOCIAL DE ARAGÓN**

Avda. César Augusto,  
30, 1º H  
50004 Zaragoza  
Tel. 976 210 550  
Fax 976 215 844  
cesa@aragon.es



**CESA**