



# Influencia de la *familiness* en la relación de la heterogeneidad familiar y la postura innovadora de la empresa familiar

Arista Zavala, Ricardo; De la Garza Ramos, María Isabel

Influencia de la *familiness* en la relación de la heterogeneidad familiar y la postura innovadora de la empresa familiar

CIENCIA *ergo-sum*, vol. 29, núm. 3, noviembre 2022-febrero 2023 | e168  
Ciencias Sociales

Universidad Autónoma del Estado de México, México

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.



Arista Zavala, R. y De la Garza Ramos, M. I. (2022). Influencia de la *familiness* en la relación de la heterogeneidad familiar y la postura innovadora de la empresa familiar. CIENCIA *ergo-sum*, 29(3). <http://doi.org/10.30878/ces.v29n3a2>

# Influencia de la *familiness* en la relación de la heterogeneidad familiar y la postura innovadora de la empresa familiar

## Influence of familiness in the relationship of family heterogeneity and family business innovative posture

Ricardo Arista Zavala\*

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

ricardo.arista.z@gmail.com

 <http://orcid.org/0000-0003-1770-8809>

Recepción: 19 de abril de 2021

Aprobación: 21 de septiembre de 2021

María Isabel de la Garza Ramos

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

idelagarza4@gmail.com

 <http://orcid.org/0000-0003-0003-8757>

### RESUMEN

Se explora el efecto de la *familiness* en la relación de la heterogeneidad familiar y la postura innovadora de la empresa familiar en cinco negocios de la capital de San Luis Potosí, México, mediante el método de caso. Usando la tipología de Rondi y colaboradores, se encuentra que la *familiness* llega a aumentar la proclividad de operar bajo un comportamiento estratégico determinado. En específico, se halla un perfil *re-enactor* en las cinco entidades, esto es, una baja inclinación al riesgo y un alto apego a la tradición con enfoque al logro de la continuidad en el largo plazo. La *familiness* se define como aquellos recursos y capacidades resultantes de la interacción familiar y empresarial.

**Palabras clave:** empresa familiar, innovación, *familiness*, heterogeneidad familiar, postura innovadora.

### ABSTRACT

The objective of the present work was to explore its effect on the relationship between family heterogeneity and the family business innovation posture in five businesses in the capital of San Luis Potosí, Mexico using the case method. Using the typology of Rondi and collaborators, it was found that familiness increases the proclivity to operate under a specific strategic behavior. Specifically, a re-enactor profile was found in the five entities, that is, a low inclination to risk and a high adherence to tradition with a focus on achieving continuity in the long term. Familiness, defined as those resources and capacities resulting from family and business interaction, is a recently used concept.

**KEYWORDS:** Family business, innovation, familiness, family heterogeneity, innovative posture.

### INTRODUCCIÓN

El caso de las empresas familiares (EF) resulta particular debido a las complejas interacciones entre los familiares con aquellos no emparentados y los negocios (Benavides-Velasco *et al.*, 2013; Xi *et al.*, 2015). En especial, las decisiones estratégicas en este tipo de organizaciones son tomadas por una coalición dominante, es decir, un bloque emparentado cuya forma de proceder combina lógicas familiares y empresariales para definir objetivos tanto económicos como no económicos (De Massis *et al.*, 2014).

Por consiguiente, dado que cualquier negocio se desarrolla a partir de las percepciones e intenciones de sus líderes, así como de las elecciones hechas para alcanzar sus metas, la teoría y la práctica muestran que es común que en las entidades señaladas su modo de operación responda a las diversas necesidades y fines

---

### AUTOR PARA CORRESPONDENCIA

\*ricardo.arista.z@gmail.com

de una familia empresaria en un ambiente rodeado de situaciones organizacionales y sociocognitivas particulares (Chrisman *et al.*, 2015).

A mayor detalle, De Massis *et al.* (2015) y Matzler *et al.* (2015) estipulan que las EF abarcan cerca del 90% de todas las formas organizacionales alrededor del mundo y que en su mayoría son pequeñas y medianas (Filser *et al.*, 2018). De manera similar, de acuerdo con Fernández *et al.* (2015), los negocios controlados estratégicamente por familias han sido la forma organizativa predominante en Latinoamérica, lo que corresponde al 85% del total de unidades económicas (Casanova, 2015). En México, García Berumen *et al.* (2011) y San Martín y Durán (2017) estiman que, al menos, el 80% puede considerarse de carácter familiar.

En este sentido, los investigadores han mostrado interés en la *familiness*, concepto que Habbershon *et al.* (2003: 451) definen como “el paquete idiosincrásico a nivel firma de recursos y capacidades resultante de [...]” las interacciones de la familia empresaria tanto con su negocio como entre ellos mismos. Siguiendo esta perspectiva, las diferencias entre las EF y las no familiares derivan de la participación de las coaliciones dominantes en sus negocios como directivos, miembros del consejo directivo o accionistas (Addae-Boateng *et al.*, 2014). En lo referente a los recursos y capacidades diferenciales de las primeras, Peña y Sánchez (2011) afirman que tienen su base tanto en las relaciones internas y externas de las mismas como en las normas y valores subyacentes que definen la esencia propia de este tipo de negocios.

En la literatura el aspecto familiar se encuentra subestimado y los estudios se han centrado en el lado racional y económico de la empresa (Basco, 2017). En consecuencia, la influencia de elementos tales como las metas o las relaciones familiares en las actividades empresariales por lo general se han omitido (Combs *et al.*, 2018; Frank *et al.*, 2017). En cuanto a esto, las ciencias familiares<sup>[1]</sup> contienen elementos que describen la variabilidad de patrones, procesos e interacciones de grupos emparentados, pero su integración como factores que faciliten u obstaculicen en el comportamiento organizacional de dichas entidades ha sido escaso (Rondi *et al.*, 2018).

De tal forma, al considerar que la característica esencial de las EF reside en los diferentes grados de participación familiar en la propiedad y gestión, en la investigación se debería establecer la influencia de su variabilidad en el desarrollo estratégico de la misma (Basco, 2013; Cabrera-Suárez *et al.*, 2014; Nordqvist, Sharma y Chirico (2014); Dyer, 2018). En este sentido, Rondi *et al.* (2018) denominan lo anterior como *heterogeneidad familiar*, en concreto la diversidad de patrones formados en términos de estructuras, funciones, interacciones y eventos entre las familias (Jaskiewicz y Dyer, 2017).

A su vez, la innovación es un proceso que involucra múltiples elementos capaces de propiciarla o inhibirla, y que además puede ser dependiente del contexto (Armenta *et al.*, 2018). De esta forma, el hecho de que las organizaciones desarrollen actividades innovadoras es crítico para mantener un perfil competitivo: en las EF las dinámicas familiares podrían aumentar o disminuir dichos esfuerzos (López-Fernández *et al.*, 2016; Manzaneque *et al.*, 2018). No obstante, tanto Calabrò *et al.* (2018) como Filser *et al.* (2016) coinciden en que este tópico ha recibido una limitada atención en la literatura orientada al tema.

Asimismo, López-Fernández *et al.* (2016) resaltan que la competitividad de las organizaciones depende de su capacidad para innovar. En este contexto, la innovación en las EF es un tópico más reciente que se ha adoptado, donde los hallazgos han sido inconsistentes y apuntan al mismo tiempo a la consideración de relaciones más complejas y multidimensionales.

Estudiosos del tema como Kotlar y De Massis (2013), Liang *et al.* (2013) y Memili *et al.* (2015) sugieren investigar qué lleva a las EF a innovar y en qué medida llegan a hacerlo. Se abarcan aspectos más allá del número de patentes o el desarrollo de innovaciones de productos, por ejemplo, mediante elementos hacia adentro de las organizaciones que reflejen su empeño por lograr dicho fin.

De tal forma, lo anterior puede ser abordado en términos de la postura innovadora de la empresa familiar, la cual se refiere a “la orientación estratégica que la familia propietaria –particularmente el grupo familiar involucrado en la coalición dominante de la empresa– imprime en la empresa familiar, dando forma al clima, la filosofía y las prácticas de innovación de la firma” (Rondi *et al.*, 2018: 4).

En esta línea, de acuerdo con Habbershon *et al.* (2003), la tendencia para innovar de las EF puede hallarse asociada a su *familiness* particular; no obstante, el estudio de su influencia aún es muy limitado (López *et al.*, 2012). A su vez, Frank *et al.* (2017) señalan que dicho constructo puede tener efectos diversos en la innovación, argumento respaldado en la literatura a partir de algunos de sus componentes, a diferencia de este escrito en donde se hace una consideración más amplia del mismo.

Así, con base en los argumentos presentados en los párrafos anteriores, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo influye la *familiness* en la relación de la heterogeneidad y la postura innovadora de la empresa familiar?

## 1. OBJETIVOS Y CONTRIBUCIONES

Se tiene como objetivo analizar el efecto del *familiness* en la relación de la heterogeneidad familiar y la postura innovadora de la empresa familiar. Con ello se busca contribuir a la literatura *a)* centrándose en la *familiness* como fuente de su comportamiento organizacional a partir de la idiosincrasia las coaliciones dominantes, *b)* profundizando en el contexto de la innovación en función de la heterogeneidad familiar y la *familiness* y *c)* utilizando empíricamente, en conjunto con lo anterior, la tipología teórica de la postura innovadora de la empresa familiar y *d)* haciendo un análisis prospectivo del tema.

## 2. MARCO TEÓRICO

La EF es una unidad económica singular debido a las particulares dinámicas y procesos empresariales derivados de la participación familiar en los negocios (Frank *et al.*, 2010). Sin embargo, no existe una definición consensuada para precisar qué representan y cómo se diferencian de las no familiares a pesar de su predominio como forma organizacional (Arregle *et al.*, 2017).

Ahora bien, una de las conceptualizaciones más utilizadas para caracterizar a la EF es la de Chua *et al.* (1999: 25):

El negocio familiar es un negocio [gobernado, administrado o ambos] con la intención de dar forma y perseguir la visión del negocio sostenida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias de una manera potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o familias.

Como puede observarse en la definición, las características predominantes son la propiedad y el control ejercido por la familia y el deseo de continuidad a través de las generaciones venideras.

En principio, estos negocios difieren de otros en términos de filosofía, liderazgo y relaciones, que se ven reflejados en la particular forma en la que persiguen objetivos y obtienen resultados (Combs *et al.*, 2018; Gagné *et al.*, 2014), lo cual tiene efectos particulares en el desempeño empresarial a fin de fomentar cercanía, lealtad y confianza entre los integrantes con una visión de largo plazo para proteger tanto al negocio como a la familia (Chirico *et al.*, 2017; Patel y Chrisman, 2014). Por el contrario, la preminencia de la familia empresaria podría obstaculizar el desarrollo de sus negocios si sus fines predominan sobre las metas financieras o si hubiese renuencia al cambio en aras de proteger agendas que llegaran a frenar su crecimiento (Howorth *et al.*, 2010).

Por lo dicho, sobre la participación familiar no puede afirmarse que sea buena o mala en sí misma, sino que dependerá, entre otros factores, de que el grupo emparentado maneje los efectos de su intervención con resultados positivos o negativos (González-Cruz y Cruz-Ros, 2016).

## 3. LA FAMILINESS

De acuerdo con Habbershon *et al.* (2003), la *familiness* hace referencia al conjunto distintivo de recursos y capacidades resultante de la vinculación sinérgica de los sistemas familiar y empresarial, la cual abarca la in-

terdependencia e interacciones de dichas esferas categóricamente distintas, así como conductas y elecciones individuales y organizacionales (Frank *et al.*, 2010). Desde este enfoque, la presencia de la familia empresarial no conduce en automático a la *familiness* por el mero hecho de encontrarse en la organización, sino que el grupo emparentado debe crear un entorno significativo y consciente para alinear de forma adecuada su participación con el ideal del negocio.

Respecto a lo anterior, el concepto ha sido abordado desde perspectivas tales como el capital social (Pearson *et al.*, 2008) y la teoría de sistemas (Frank *et al.*, 2017), por lo que se seguirá la segunda para especificar sus características con base en el trabajo de Zellweger *et al.* (2010). Dicha elección se fundamenta en que *a*) la definición multicriterio es utilizada por diferentes autores (Meroño-Cerdán *et al.*, 2018), *b*) integra los elementos importantes en la literatura y empata con los conceptos utilizados en mayor medida para especificar los atributos de la EF de acuerdo con el estudio bibliométrico de Hernández-Linares *et al.* (2018) y *c*) no se centra nada más en alguno de sus factores, ya que se podría ofrecer una perspectiva incompleta (Frank *et al.*, 2017).

Así, las dimensiones del constructo señalado son, primero, el involucramiento familiar, en específico la participación de la coalición dominante en un negocio en términos de *a*) la propiedad familiar, esto es, que la mayoría del capital está en manos de la familia dueña de la empresa), *b*) la gobernanza familiar, definida como la proporción de familiares involucrados en el gobierno corporativo de la empresa y *c*) la administración familiar, que se refiere a la porción de parientes que gestionan el negocio (Matzler *et al.*, 2015).

Luego, está la esencia, generada, por un lado, a partir de la riqueza socioemocional, es decir, la creación de valor emocional relacionado a cuestiones no económicas, tales como sentimientos de satisfacción personal y social provenientes de buscar el bienestar empresarial (Razzak *et al.*, 2019). Y, por otro, del propósito de perpetuar lo anterior por medio de la intrasucesión, que se refiere a la intención de la coalición dominante de transferir la organización a la próxima generación para asegurar la viabilidad del negocio y mantener su integridad como grupo (Cabrera-Suárez y Martín-Santana, 2010; Zellweger *et al.*, 2013).

Por último, el tercer componente de la *familiness* es la identidad de la empresa familiar, la cual evalúa “el grado en que los familiares y los que no lo son ven a la empresa como una [EF]” (Zellweger *et al.*, 2010: 60). Como tal, se refiere a un sentido de unidad y destino compartido que lleva al grupo emparentado a ver la empresa como suya y a encontrar orgullo en el cumplimiento de las obligaciones de la organización.

#### 4. HETEROGENEIDAD FAMILIAR

A medida que el estudio de las EF avanza, los investigadores reconocen cada vez más su heterogeneidad y se interesan en explicar las diferencias entre los diversos tipos que existen, ya que esto podría estar vinculado de forma importante a sus resultados organizacionales (Neubaum, Brigham y Kammerlander, 2019).

En esta línea, de acuerdo con Venter y Kruger (2004), definir a la familia podría estar dado por los criterios del investigador y los propósitos de su estudio, pero una noción ampliamente aceptada establece que es una institución universal basada en una pareja que se ama, vive junta y tiene hijos (Jaskiewicz y Dyer, 2017). Desde luego, no todas las familias se ajustarán a esta definición, pues es seguro que haya diferencias dentro y entre sociedades alrededor del mundo; no obstante, al ser la célula básica de la sociedad, las variadas percepciones, valores o comportamientos de sus integrantes podrían llegar a repercutir en los negocios de su propiedad (Carsrud, 2006; González *et al.*, 2018).

Lo anterior puede tener implicaciones en un nivel individual, grupal y para la organización como un todo en las EF, ya que las decisiones de las coaliciones dominantes pueden verse influenciadas por su equilibrio de vida y lo que ocurre en sus hogares podrá reflejarse en la forma en que operan comercialmente (Combs *et al.*, 2018; Jennings *et al.*, 2018). En consecuencia, es viable suponer que dichas entidades son una población diversa como resultado de la variabilidad de las familias empresarias (Hauck y Prügl, 2015).



Así, al intentar evaluar lo anterior, se describirá la integridad funcional del grupo emparentado, lo cual abarca la colaboración, el afecto, los intereses comunes y el apoyo percibido, cuestión por la que se tendrá que recurrir a diversos enfoques teóricos (Filser *et al.*, 2018). Tocante a esto, Combs *et al.* (2019) y Jaskiewicz y Dyer (2017) coinciden en que la ciencia familiar es una vía para entender mejor a las familias empresarias. Por su parte, Jennings *et al.* (2014: 25) aseveran que dichas teorías pueden “promover el enfoque distintivo de la investigación de la empresa familiar: primero, al enriquecer la comprensión actual de cómo la familia afecta a las empresas; y segundo, estimulando preguntas menos frecuentes sobre cómo los negocios afectan a la familia”.

Ilustrando, las funciones de los miembros, sus cambiantes propósitos y expectativas, sus interacciones, vistas como la interdependencia de conductas, emociones y pensamientos entre sí y con su entorno como producto de diversas y frecuentes interconexiones o eventos, transformadores tales como nacimientos, decesos, matrimonios o divorcios, permiten ver que las familias empresarias no son grupos monolíticos, ya que sus integrantes pueden tener diferentes aspiraciones, necesidades y dinámicas relacionales que van a influir en sus negocios al ser los responsables de la toma de decisiones estratégicas (Gagné *et al.*, 2014; Filser *et al.*, 2018).

En específico, los elementos sustanciales de la heterogeneidad familiar considerados para este artículo son la diversidad de objetivos familiares y la cohesión familiar, entendida la primera como la diversidad de metas que persiguen los miembros de la familia, dentro y fuera de la empresa, y la segunda, el grado de vinculación emocional de los mismos, según sea la confianza, la armonía y el apoyo entre ellos (Rondi *et al.*, 2018).

## 5. POSTURA INNOVADORA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Es común que se mencione que innovar sea un problema para las EF; sin embargo, es posible que cada una pueda crear sus propias dinámicas a partir de la influencia de varios elementos dependientes de la coalición dominante a lo largo del tiempo, razón por la cual “pueden ser altamente innovadoras y a su vez mantener un fuerte carácter familiar” al seguir diferentes estrategias al momento de hacerlo (De Massis *et al.*, 2016: 190). Así, la investigación ha mostrado que los esfuerzos de innovación que llevan a cabo dichas entidades son diferentes a los de los negocios no familiares y que no son un grupo uniforme entre ellas (Filser *et al.*, 2018; Meroño-Cerdán *et al.*, 2018).

Aunado a esto, las decisiones que tiene que ver con los esfuerzos de innovación requieren, primero, elegir o no hacerlo, después, implica cómo llevarlo a cabo. Sin embargo, la gran mayoría de los estudios previos no ha considerado el impacto que las preferencias y las dinámicas familiares pueden tener en dicho proceso (Diéguez-Soto *et al.*, 2018; Kraiczy *et al.*, 2015). Referente a este punto, Rondi *et al.* (2018) plantean la postura innovadora de la empresa familiar conjuntando la heterogeneidad familiar en términos de la diversidad de objetivos y la cohesión familiares con la propensión a la toma de riesgos y el apego a la tradición.

En lo referente al riesgo, este factor ha sido abordado bastante en la literatura al ser central en la realización de actividades innovadoras y es definido por los autores como la proclividad de hacer uso de recursos para explotar oportunidades y participar en comportamientos con resultados inciertos. De acuerdo con este último elemento, De Massis *et al.* (2016) señalan que se recomienda desprenderse del pasado para abrir paso al futuro, pero este conflicto aparente puede manejarse en un modo positivo, ya que la idiosincrasia de las familias empresarias llega a crear recursos y capacidades valiosas que podrían reinterpretarse para innovar con éxito.

De tal forma, Rondi *et al.* (2018: 4) establecen que el apego a la tradición se refiere a “la medida en que la [EF] está anclada en su pasado y quiere transmitirlo al futuro” a través de la transmisión consciente de elementos tales como valores, costumbres, conocimiento y competencias imbuidos en sus productos, métodos y prácticas.

Respecto a los perfiles de Rondi *et al.* (2018) se debe enfatizar que se trata de una tipología equifinal, lo que significa que una categorización particular no es mejor que cualquier otra y que todas pueden conducir al resultado deseado; los tipos en cuestión son cuatro y se conceptualizan como sigue:

- a) *Seasoner*. Se caracteriza por una baja tendencia debido a resultados inciertos y un apego a las formas tradicionales de trabajo que se refleja en el aprovechamiento de los recursos existentes para desarrollar algo diferente, pero a su vez evitando cambios dramáticos al centrarse en la mejora de los procesos comerciales y de producción. También, busca perpetuar la agenda familiar y, a la par, muestra una escasa cohesión familiar.
- b) *Re-enactor*. Implica una reducida inclinación por asumir riesgos y un alto apego a la tradición, lo que lleva a la realización de movimientos cercanos al *statu quo*. Además, debido a la considerable unidad familiar, los objetivos grupales impuestos por la familia son pocos y giran en torno a la conservación del negocio a largo plazo en aras de mantener intacto el pasado de la empresa en el futuro.
- c) *Digger*. Combina una elevada propensión al riesgo y un apego a las formas habituales de trabajo, combinando recursos y capacidades idiosincrásicas presentes con otras contemporáneas para innovar. En este caso, los familiares visualizan distintos objetivos, pero presentan una alta cohesión; por tanto, se apoyan en su experiencia y competencias para no dañar la armonía familiar.
- d) *Adventurer*. Refleja la tendencia a tomar grandes riesgos y un bajo apego a la tradición al desafiar el *statu quo* para innovar más allá de las tendencias y distanciarse de las actividades actuales y pasadas. Las diversas metas y reducidos niveles de integración familiar permiten buscar independencia para perseguir oportunidades, por lo que dan libertad al desarrollo de la innovación.

## 6. MÉTODO

Este estudio, de alcance correlacional, hace uso de un enfoque cualitativo a través de un estudio de caso múltiple, con el propósito de analizar el objeto de estudio tal como ocurre en su entorno, ya que las fronteras entre ambos no son claras al hablar de empresas de estructura familiar (Leppäaho *et al.*, 2016). Siguiendo a Yin (2014), es una estrategia que permite estudiar condiciones contextuales que podrían ser de gran importancia en situaciones complejas mediante la triangulación de múltiples tipos de evidencia.

En particular, este método es conveniente: a) para abordar preguntas sobre “cómo” o “por qué” se produce una situación de interés, b) cuando se tiene poco control sobre los eventos y los comportamientos relevantes y c) si el tema en cuestión se encuentra en las etapas iniciales del ciclo de teorización. De tal forma, esta herramienta resulta muy útil para profundizar en la comprensión tanto de los efectos asociados a la participación familiar en los negocios como de sus antecedentes y consecuencias (De Massis *et al.*, 2014).

Ahora, en cualquier investigación es necesario seguir un diseño metodológico y contrastar lo observado con la pregunta de investigación. Siguiendo a De Massis *et al.* (2014), se parte de este cuestionamiento: ¿Cómo influye la *familiness* en la relación de la heterogeneidad y la postura innovadora de la empresa familiar? Se eligió el caso múltiple y se seleccionaron cinco unidades de análisis que tuviesen características diversas en cuanto a tamaño, antigüedad, giro y generación familiar en control. Los instrumentos de recolección de datos son la entrevista semiestructurada, la observación no participante y el análisis documental de información pública, la cual se trianguló más adelante.

Al respecto, es primordial reducir la incertidumbre y la ambigüedad del proceso mediante pautas que permitan unificar sus fases, los componentes planteados y la lógica subyacente a partir del desarrollo previo de proposiciones teóricas (Yazan, 2015). Sin embargo, en ciertas ocasiones no es posible hacerlo antes del trabajo de campo debido a la falta información en la literatura, cuestiones que, como Pounder (2015) subraya, son críticas en el área de estudio de la empresa familiar.

Por lo tanto, bajo estas condiciones es necesario el análisis de la evidencia recopilada para generar proposiciones a partir de las diversas y detalladas experiencias de los participantes y para identificar ideas recurrentes y unificadoras sobre el tema indagado, así como las relaciones entre conceptos (Bradley *et al.*, 2007). En este artículo los planteamientos se puntualizan en el apartado de Discusión.

## 7. POBLACIÓN DE ESTUDIO

De acuerdo con la definición de la unidad de análisis y la selección de casos mediante un muestreo teórico, lo que se refiere a que “que son particularmente adecuados para iluminar un fenómeno y para extender las relaciones y la lógica entre las variables” (De Massis *et al.*, 2014: 17), esta labor investigativa analizó EF pequeñas, medianas y grandes de la capital de San Luis Potosí que operan en los sectores de comercio y servicio, a excepción de El Contratista, que funciona en San Antonio, Texas, Estados Unidos. La tabla 1 muestra las características de los negocios participantes.

La elección del último caso se encuentra fundamentada en que el muestreo teórico abre la posibilidad de trabajar con unidades de análisis inusuales o extremas (Eisenhardt y Graebner, 2007). En este sentido, ya que las culturas difieren entre sociedades, el conocimiento y la experiencia de un entorno específico pueden no ser efectivos en otro; por tanto, las empresas deben adoptar estrategias, estructuras y tecnologías diferenciadas (Schuster y Copeland, 1999).

Así, la particularidad de esa empresa es que se trata de una *family founder firm*<sup>[2]</sup> fundada y dirigida por su director general, emprendedor mexicano de nacimiento y posteriormente ciudadano norteamericano. Es común que en la investigación se considere que la mayor parte de los miembros de las familias empresarias tengan un vínculo directo; por su parte, en El Contratista los parientes políticos son mayoría.

TABLA 1  
Empresas participantes

Empresa	Antigüedad	Actividad	Tamaño	Generación familiar
El Periódico	79 años	Edición de periódicos	Grande	Cuarta
El Contratista	19 años	Instalación y mantenimiento de sistemas eléctricos	Pequeña	Primera
La Distribuidora	36 años	Comercio al por mayor de abarrotes	Grande	Segunda
El Cereal	42 años	Elaboración y comercialización de botanas	Pequeña	Tercera
La Papa	52 años	Elaboración y comercialización de botanas	Mediana	Tercera

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, los informantes clave en todos los casos fueron socios propietarios. En cuatro de ellos, sus directores generales, a excepción de El Cereal, donde participó la hija del director y responsable del área de *marketing*. En La Papa contribuyó la gerente de ventas e hija de la directora. En las empresas de primera y segunda generación tomaron parte los fundadores. En las de tercera generación colaboró la nieta del fundador de El Cereal. En el caso de La Papa intervino la hija y una nieta de los iniciadores. En la cuarta generación de El Periódico colaboró un nieto del fundador.

## 8. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En primer lugar, para acercarse a los informantes clave se buscó información en internet de negocios establecidos que se reconocieran en el mercado como empresa familiar. A continuación, se indagó más a detalle a la familia propietaria y a las organizaciones. Después, se llamó por teléfono a los directores generales de El Periódico y La Distribuidora para invitarlos y explicarles el propósito del proyecto, así como para validar que las entidades fueran dirigidas por familias empresarias.

Para el resto de los casos, se aplicó la misma dinámica. Sin embargo, para El Contratista la invitación se hizo en persona, ya que el participante se encontraba de visita en la República mexicana cuando accedió a formar parte del estudio. En relación con El Cereal, se acudió a las instalaciones de la empresa y se habló con la hija del gerente general y responsable de *marketing*. En el caso de La Papa se envió un correo electrónico. La tabla 2 reúne las características de las personas participantes.



TABLA 2  
Informantes clave

Empresa	Participante	Generación	Relación	Rol
El Periódico	ADG	Tercera	Nieto del fundador	Dueño, director general y miembro del consejo de administración
El Contratista	DDG	Primera	Fundador	Dueño y director general
La Distribuidora	CDG	Primera	Fundador	Dueño, director general y miembro del consejo técnico
El Cereal	ARM	Segunda	Nieta del fundador	Dueña y responsable de <i>marketing</i>
La Papa	LDG	Segunda	Hija de la Fundadora	Dueña y directora general
	LGV	Tercera	Hija de LDG	Dueño y gerente de ventas

Fuente: elaboración propia.

Primero, para recabar la información se recurrió a fuentes primarias y secundarias por medio de entrevistas a profundidad semiestructuradas a partir de estudios previos aplicadas a informantes clave de las coaliciones dominantes partícipes de la propiedad y administración de sus negocios. Dentro de este marco, se llevaron a cabo entre dos y cinco sesiones por persona con duración aproximada de 30 a 60 min en el periodo comprendido de junio a agosto de 2019.

Segundo, se hizo observación no participante de la infraestructura de las empresas y las formas de trabajo empleadas. Sin embargo, dicha labor no fue posible ejecutar en El Contratista, por lo que la búsqueda de convergencia fue hecha a través de imágenes o publicaciones noticiosas o que se encontraron en internet. En tercer lugar, se condujo una investigación documental en los sitios web de las empresas, en otras páginas, así como documentación organizacional y evidencia fotográfica.

En su caso, las entrevistas fueron procesadas y analizadas fidedigna y deductivamente con el empleo de una codificación temática, a razón de que se partió de los constructos planteados mediante el *software* para datos cualitativos MAXQDA2018. De igual modo, con esta herramienta se construyó una base de datos que permitiera triangular las demás fuentes de información bajo los mismos principios. En lo que tiene que ver con el reporte de resultados, la presentación de hallazgos en los estudios de caso debe permitirle al lector consultar el texto sin dificultad, por lo que se empleó un enfoque narrativo para llevar a cabo dicha tarea (Yin, 2014).

## 9. RESULTADOS

### 9. 1. La *familiness*

En este apartado se muestran los niveles establecidos para las dimensiones de la *familiness*. La tabla 3 sintetiza el involucramiento familiar especificando el nivel para cada empresa a partir de la propiedad (porcentaje en manos de la familia), administración (razón de puestos directivos ocupados por miembros de la familia a puestos directivos totales) y gobernanza familiares (si existen órganos formales de gobierno corporativo y, de ser así, el número de miembros de la familia partícipes entre paréntesis).

La tabla 4 contiene lo relacionado a la esencia, es decir, la riqueza socioemocional y la intrasucesión con extractos ilustrativos de las entrevistas que muestran el valor emocional transferido a la entidad y la intención de mantener a la empresa en manos familiares. Sobresale que el nivel de esencia determinado para todas las organizaciones es alto.

La tabla 5 muestra aspectos de la identidad de la empresa familiar, donde el grado establecido para todas las organizaciones es alto a partir de lo expresado por los participantes.

TABLA 3  
Involucramiento familiar

Empresa	Propiedad	Administración	Gobernanza	Nivel
El Periódico	100% familiar	3 a 3	Formal (3)	Alto
El Contratista	100% familiar	1 a 1	Informal	Alto
La Distribuidora	100% familiar	5 a 6	Formal (4)	Alto
El Cereal	100% familiar	1 a 2	Informal	Alto
La Papa	100% familiar	4 a 5	Informal	Alto

Fuente: elaboración propia.

TABLA 4  
Esencia

Empresa	Riqueza socioemocional	Intrasucesión
El Periódico	Es una familia [...]. La integración también se da intelectualmente porque aprendes todos los días algo de la demás gente y eso te lleva a tener obligaciones mucho más allá de solamente la parte empresarial (ADG).	Este [negocio] [...] lo tengo que defender y heredar (ADG).
El Contratista	A veces veo las necesidades de los demás y quiero pagarles más y sacar más para pagarles más [...]. Que a todos nos vaya bien (DDG).	Lo hemos hecho todo para un fin familiar [...]. Yo creo que no la vendería (la empresa) (DDG).
La Distribuidora	No solamente buscamos el lucro [...], sino mucho más que eso (CDG)	Si algo te ha funcionado, no tienes por qué cambiar [...]. [Y cuando] ya tienes a un hijo [...] que trae otra chispa que tú, pues que mejor que, de lo que tenías, ahí él siga (CDG).
El Cereal	[El Cereal] es como una familia organizada (ARM).	Al preguntar si venderían el negocio a un tercero no familiar, ARM contestó: “yo creo que, en este momento, te digo que no lo haríamos”.
La Papa	El trabajar junto con mis padres, con mis hijos y con mi esposo ha sido una gran experiencia (LDG). Es satisfactorio, ¿no? A fin de cuentas, poder disfrutar el logro entre todos (LGV).	La empresa es para [mis hijos] (LDG).

Fuente: elaboración propia.

TABLA 5  
Identidad de la empresa familiar

Empresa	Ilustración
El Periódico	La empresa “es donde existe el lazo que te convence de todos los días llegar y luchar [...]. Yo creo que si hemos logrado los valores de pertenencia, pero el que participe la familia, logras fortalecer mucho, en la gente que no es familia” (ADG).
El Contratista	Prácticamente es lo único que sé hacer [...]. Es en lo que he trabajado toda mi vida y es lo que me ha sacado económicamente adelante y como persona también (DDG).
La Distribuidora	Cuando tú, en tus inicios pensabas en generar algo propio y lo logras, tienes una satisfacción muy grande [...]. Esto es mi vida y aquí lo he creado [...]. Empezamos de cero [...] a picar piedra [...] nos pusimos a trabajar con ganas y hoy, ya viejos, pues ahí los hijos nos están ayudando (CDG).
El Cereal	Para ARM, la entidad simboliza “una [EF] que yo crecí con ella y [...] [para] mi papa [...]. Él vive de esto [...]. Como persona y dueño de la empresa, es como su vida”.
La Papa	No me veo haciendo otra cosa. Siento que [es] muy, muy importante [en] mi vida (LDG). Sí siento que tiene algo que ver los roles familiares, con los roles de la empresa. Como que la forma de ser que tú tienes en la familia, también la proyectas (LDV). Agrega: “compartimos un pedacito de cada uno de nosotros”.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 6 resume el nivel de *familiness* para cada entidad con base en lo anterior.

TABLA 6  
Nivel de *familiness* en las empresas participantes

Empresa	Involucramiento familiar	Esencia	Identidad de la empresa familiar	Nivel
El Periódico	Alto	Alto	Alto	Alto
El Contratista	Alto	Alto	Alto	Alto
La Distribuidora	Alto	Alto	Alto	Alto
El Cereal	Alto	Alto	Alto	Alto
La Papa	Alto	Alto	Alto	Alto

Fuente: elaboración propia.

9. 2. Heterogeneidad familiar

La tabla 7 concentra pasajes de las entrevistas relacionados con la diversidad de objetivos familiares y la cohesión familiar, los cuales permitieron registrar en todas las organizaciones niveles bajos para la primera variable y altos en la segunda.

TABLA 7  
Heterogeneidad familiar

Empresa	Diversidad de objetivos familiares	Cohesión familiar
El Periódico	[Los objetivos] son compartidos y se tratan aparte desde consejo [...]. Aquí no tiene que ver otros criterios ni otras necesidades (ADG).	Quiero mucho a mi familia, sobre todas las cosas (ADG).
El Contratista	Inculcamos que [...] se debe de dar el máximo en las metas y las visiones que tenemos en conjunto (DDG).	Tenemos buena relación, buena comunicación [...]. Siento que tienen un aprecio por uno y hay un buen trato entre nosotros (DDG).
La Distribuidora	Que sea el trabajo en equipo el que dé el fruto y de ese fruto se decida cómo hacerlo crecer (CDG).	[La empresa] ha fortalecido los lazos familiares [...] ha ayudado a que, al menos en nuestras familias, haya una buena armonía (CDG).
El Cereal	Todos estamos en el mismo canal [...]. Siempre va a haber alguna variante, pero sí (ARM).	Nos llevamos muy bien, porque sí he visto que, de repente, familias se separan, ¿no? Pero no, nosotros estamos muy bien en convivencia y en todo (ARM).
La Papa	Todos estamos conscientes y alineados formando un equipo hacia donde queremos ir (LDG).	No somos así como cursis, pero sí [hay] cariño y todo, pero no es así como esas familias melosas (LGV).

Fuente: elaboración propia.

9. 3. Postura innovadora de la empresa familiar

La tabla 8 agrupa fragmentos referentes a la toma de riesgos y el apego a la tradición, los cuales sirvieron para identificar niveles bajos y altos en todos los negocios.

TABLA 8  
Postura innovadora de la empresa familiar

Empresa	Propensión a la toma de riesgos	Apego a la tradición
El Periódico	En sociedades de familia necesitas ser más precavido, no puedes ser tan liberal [...]. También hay un sentido de protección (ADG).	[El Periódico] no es tan sólo una empresa y desde esa formación y esa perspectiva y esa mística que dejó mi abuelo, pues tratamos de procurarla en la actualidad [...] por el dogma, enseñanza que nos inculcó mi papá [y que] hemos podido defender hasta la fecha (ADG).
El Contratista	Casi no me gusta tomar riesgos [...]. Y veces digo: “híjole, a veces me hace falta arriesgarme más”, [pero] mientras que no tenga una base, pues no me voy a aventar (DDG).	Aludiendo a la siguiente generación, DDG expresó: “Quiero que [ellos] sigan con lo mismo [...]. Deben seguir con la misma calidad que yo tengo”.
La Distribuidora	Si con lo que hago hoy, creo que no lo atiendo al 100, no quiero perder de vista mi mercado y mi giro (CDG).	Tenemos una visión y una misión [...] una conjunción de trabajo y de experiencia que no lo pierdes [...], que lo tenemos en nuestra filosofía de empresa y nos da resultado. Las siguientes generaciones lo tienen claro (CDG).
El Cereal	[Mi papá] es muy precavido [...] muy cuidadoso con su empresa, con sus empleados. Sí, no, lo menos que tiene es como ser atrabancado [ <i>sic</i> ] (ARM).	La experiencia que se ha tenido a lo largo de los 40 años [...] es como se ha mantenido la calidad del producto. [Buscamos] seguir como siempre con la tradición (ARM).
La Papa	Hace muchos que logramos nuestras ventas muy estables [...] prefiero mantenerme al margen (LDG).	No queremos [cambiar] nuestros procesos [...] hasta cierto punto artesanales en muchos aspectos [porque] es [...] nuestra diferenciación con los productos que están en el mercado (LDG).

Fuente: elaboración propia.

La tabla 9 muestra la configuración estratégica determinada para cada entidad de acuerdo con los grados observados en sus componentes: la diversidad de objetivos familiares, la cohesión familiar, la propensión a la toma de riesgos y el apego a la tradición. De tal forma, los resultados obtenidos se ajustan a lo que teóricamente plantean Rondi *et al.* (2018).

TABLA 9  
Configuración estratégica

Empresa	Diversidad de objetivos familiares	Cohesión familiar	Propensión a la toma de riesgos	Apego a la tradición	Perfil
El Periódico	Baja	Alta	Baja	Alta	<i>Re-enactor</i>
El Contratista	Baja	Alta	Baja	Alta	<i>Re-enactor</i>
La Distribuidora	Baja	Alta	Baja	Alta	<i>Re-enactor</i>
El Cereal	Baja	Alta	Baja	Alta	<i>Re-enactor</i>
La Papa	Baja	Alta	Baja	Alta	<i>Re-enactor</i>

Fuente: elaboración propia.

La tabla 10 plasma la influencia de la *familiness* en la relación de la heterogeneidad familiar y su postura innovadora. Se tabulan los factores de la primera variable con los de las segundas, se señala si se estableció una relación y se indica si dicha conexión aumenta o disminuye a las últimas. A la par, se detalla el número de empresas en las que se observaron dichos efectos entre paréntesis.

TABLA 10  
Influencia de la familiness en la relación de la heterogeneidad familiar y su postura innovadora

Familiness	Heterogeneidad familiar		Postura innovadora	
	Diversidad de objetivos familiares	Cohesión familiar	Propensión a la toma de riesgos	Apego a la tradición
Propiedad familiar				
Gobernanza familiar	Disminuye (5)		Disminuye (5)	
Administración familiar				
Intrasucesión				Aumenta (5)
Riqueza socioemocional		Aumenta (1)	Disminuye (5)	Aumenta (5)
Identidad de la empresa familiar				Aumenta (5)

Fuente: elaboración propia.

DISCUSIÓN

A partir de los resultados de la tabla 2, se presentan a continuación las siguientes proposiciones. Con referencia a la postura innovadora, al ser poco estudiado el tema:

- a) Proposición 1: la gobernanza familiar reduce la diversidad de objetivos familiares a la vez que disminuye la propensión a la toma de riesgos.  
De acuerdo con los negocios familiares presentados, la gobernanza familiar, ya sea formal o informal, ha servido para procurar que sus líneas de acción sean equilibradas y de ese modo se evite que haya agendas divergentes al consensar las elecciones tácticas. Esa manera de proceder, se ha visto reflejada en la baja diversidad de objetivos familiares encontrada en todas las entidades. De igual forma, los acuerdos traducidos en la definición de estrategias medidas han tenido como finalidad el no exponer tanto a los grupos emparentados como a sus organizaciones, lo cual sacrifica la posibilidad de aumentar ganancias o lograr crecimiento y coincide con una baja propensión a la toma de riesgos.
- b) Proposición 2: la intrasucesión es la alternativa más conveniente para mantener el apego a la tradición.  
En lo que se refiere a esta última, la preferencia por dicha alternativa aumenta el apego a la tradición, lo que se explicaría porque el traspaso intergeneracional del control ha sido, hasta el momento, el mecanismo idóneo en las empresas para transmitir no sólo las visiones y filosofías de las coaliciones dominantes, sino también las formas de trabajo y rutinas organizacionales.
- c) Proposición 3: la riqueza socioemocional decrece la propensión a la toma de riesgos e incrementa el apego a la tradición.  
En términos de la riqueza socioemocional y la propensión a la toma de riesgos, las empresas participantes han tenido el cuidado de conservar el gran valor sentimental trasladado, de la familia a la entidad, hasta la actualidad, lo que a su vez ha propiciado una baja tendencia por arriesgarse en demasía; esto coincide con De Massis *et al.* (2016) sobre que es posible innovar sin perder el carácter familiar.  
De esta manera, el elevado valor emocional de las entidades ha conducido a que se lleven a cabo actividades innovadoras relacionadas con sus principales actividades, mayor eficiencia en sus operaciones y la reducción de costos y gastos. Dicho de otra forma, el apego a la tradición ha preponderado por encima de otro tipo esfuerzos innovadores de naturaleza más radical.
- d) Proposición 4: la identidad de la empresa familiar aumenta el apego a la tradición.



En relación con la identidad de la empresa familiar y el apego a la tradición, además de la naturaleza familiar de la entidad, lo que es central, perdurable y distintivo de la identidad organizacional de los negocios, se encontró que también abarca su tradición al representar qué cosas hacen y cómo las realizan. Este escenario se refiere al conocimiento y experiencia acumulados, así como a las prácticas laborales y métodos de generación de valor que le dan a cada negocio; el sentido de unidad que menciona Zellweger *et al.* (2010). De tal forma, es posible considerar que la fuerte identificación de las familias empresarias con sus negocios podría delimitar, hasta cierto punto, qué tan posible es desviarse de lo establecido al haber un mayor interés en mantener en operación los mismos esquemas y directrices.

Por otra parte, relacionar los atributos organizacionales con la familiness no fue un objetivo de la investigación, pero resulta interesante denotar que el grado de dicha relación es alto en todos los casos e indistinto a su actividad, tamaño y generación familiar. En tal sentido, Razzak *et al.* (2019) observan que puede ser una fuente importante de heterogeneidad entre las EF, lo cual podría explicarse porque, conforme los ciclos familiares avanzan, es común que los grupos emparentados se transformen en varias unidades donde, por ejemplo, el valor afectivo de la organización y la identificación del grupo con la misma disminuyen. No obstante, los resultados encontrados se contraponen a dicho planteamiento.

Por lo anterior, será conveniente extender y profundizar este tipo de estudios, que ayuden a entender, con mayor precisión, el hecho de que los cinco casos sean coincidentes o es necesario recurrir a otras teorías.

## CONCLUSIONES

Se indaga cómo las características particulares de las familias empresarias mexicanas influyen en el comportamiento organizacional de sus negocios y la innovación y, al mismo tiempo, el papel de la participación familiar en dicho proceso. Los resultados refuerzan la noción de una dinámica sistémica en las EF que imposibilita separar las esferas familiar y empresarial.

Al mismo tiempo, muestran que niveles elevados de involucramiento familiar en la propiedad, administración y gobernanza, esencia en términos de intrasucesión y riqueza socioemocional, así como identidad de la empresa familiar, hacen que la *familiness* sea alta. Resulta interesante que este hallazgo parecería ser independiente de la antigüedad, tamaño y sector de las organizaciones estudiadas, así como de la generación de sus coaliciones dominantes.

Del mismo modo, las dimensiones analizadas para la postura innovadora de la empresa familiar coincidieron en niveles altos y bajos en todas las entidades participantes, lo que empata con el perfil de *re-enactor*. Por tanto, una vez que se rechazaron otros perfiles también posibles (*seasoner*, *digger* y *adventurer*), después de un riguroso análisis de la información, se encontró empíricamente lo planteado por Rondi *et al.* (2018), lo que dio pie a generalizar, desde un punto de vista analítico, los resultados obtenidos al basarse en dicha construcción teórica.

Por último, en la sección de Método se señala que, en ciertas ocasiones, el desarrollo previo de proposiciones no es posible debido al contexto y a la falta de suficiente literatura. Así, en algunos análisis cualitativos de la EF similares al presente, estos planteamientos resumen los principales hallazgos (Fletcher *et al.*, 2016).

## ANÁLISIS PROSPECTIVO

Tanto propietarios y gerentes de EF como consultores deben comprender la dinámica sistémica de las esferas familiar y empresarial para que reconozcan su influencia mutua y evalúen su naturaleza positiva o negativa. Con este fin, diferentes mecanismos pueden implementarse para mejorar la toma de decisiones según sean las particularidades de cada coalición dominante y negocio, lo cual es de suma importancia en la innovación para ganar competitividad estratégica.

En este sentido, es necesario que las familias empresarias reconozcan que la innovación es un hábito que se puede construir al involucrar a todos los colaboradores, sean familiares o no, mediante actividades que fomenten el trabajo en equipo y el pensamiento creativo. Para concluir, la capacidad para vincular el pasado con el presente les ayudaría a que continúen operando con éxito en el futuro, por ejemplo, al transmitir conscientemente la identidad de la familia a cada miembro de la coalición dominante, a la vez que se planean la sucesión y se forman a las nuevas generaciones con el fin de que aporten habilidades y competencias nuevas a las ya existentes.

## REFERENCIAS

- Addae-Boateng, S., Xiao, W., & Brew, Y. (2014). 'Governance issues in family businesses'. The views of family-member-employees, non-family-member-employees and management. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(12), 1-28.
- Armenta, J. R. C., Arango, O. M. y Gómez, H. R. (2018). La medición de la innovación a través de métodos multicriterio: el caso de una pequeña empresa manufacturera del estado de Hidalgo. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 8(1).
- Arregle, J.-L., Duran, P., Hitt, M. A., & Essen, M. van. (2017). Why Is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 801-831. <https://doi.org/10.1111/etap.12246>
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.003>
- Basco, R. (2017). "Where do you want to take your family firm?" A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 28-44. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.07.001>
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1), 41-57. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9362-3>
- Bradley, E. H., Curry, L. A., & Devers, K. J. (2007). Qualitative data analysis for health services research: Developing taxonomy, themes, and theory. *Health Services Research*, 42(4), 1758-1772. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00684.x>
- Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. de L. C., & Martín-Santana, J. D. (2014). The setting of non-financial goals in the family firm: The influence of family climate and identification. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 289-299.
- Cabrera-Suárez, M. K., & Martín-Santana, J. D. (2010). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 111-128.
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., Massis, A. D., & Kraus, S. (2018). Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317-355. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>
- Carsrud, A. L. (2006). Commentary: "Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm": It all depends on perceptions of family, fairness, equity, and justice. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 855-860. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00156.x>
- Casanova, L. (2015). Las multinacionales latinoamericanas ante la nueva realidad, en P. Fernández, M. I. Barbero y A. Lluch (Eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo* (pp. 41-70). Fundación BBVA.

- Chirico, F., Salvato, C., Byrne, B., Akhter, N., & Múzquiz, J. A. (2017). Commitment Escalation to a Failing Family Business. *Journal of Small Business Management*, 56(3). <https://doi.org/10.1111/jsbm.12316>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318. <https://doi.org/10.1111/jpim.12207>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-46.
- Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Shanine, K. K., & Balkin, D. B. (2018). Making sense of HR in family firms: Antecedents, moderators, and outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.001>
- Combs, J. G., Shanine, K. K., Burrows, S., Allen, J. S., & Pounds, T. W. (2019). What do we know about business families? Setting the stage for leveraging family science theories. *Family Business Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1177/0894486519863508>
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12068>
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: Implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344-364. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12102>
- Diéguez-Soto, J., Garrido-Moreno, A., & Manzaneque, M. (2018). Unravelling the link between process innovation inputs and outputs: The moderating role of family management. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 114-127. <https://doi.org/10.1016/j.jEFs.2017.11.007>
- Dyer, W. G. (2018). Are family firms really better? Reexamining “Examining the ‘Family Effect’ on Firm Performance”. *Family Business Review*, 31(2), 240-248. <https://doi.org/10.1177/0894486518776516>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Fernández, P., Barbero, M. I. y Lluch, A. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: una visión de largo plazo*. Fundación BBVA.
- Filser, M., Brem, A., Gast, J., Kraus, S., & Calabrò, A. (2016). Innovation in family firms: Examining the inventory and mapping the path. *International Journal of Innovation Management*, 20(06). <https://doi.org/10.1142/S1363919616500547>
- Filser, M., De Massis, A. D., Gast, J., Kraus, S., & Niemand, T. (2018). Tracing the roots of innovativeness in family SMEs: The effect of family functionality and socioemotional wealth. *Journal of Product Innovation Management*, 35(4), 609-628. <https://doi.org/10.1111/jpim.12433>
- Fletcher, D., Massis, A. D., & Nordqvist, M. (2016). Qualitative research practices and family business scholarship: A review and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 8-25. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.08.001>
- Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., & Weismeier-Sammer, D. (2017). Capturing the familiness of family businesses: Development of the Family Influence Familiness Scale (FIFS). *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 709-742. <https://doi.org/10.1111/etap.12229>

- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L., & Suchy, D. (2010). The concept of “Familianness”: Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 119-130. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.001>
- Gagné, M., Sharma, P., & Massis, A. D. (2014). The study of organizational behavior in family business. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 643-656. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.906403>
- García Berumen, J., García, P. y Domenge, R. (2011). Determinantes de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa familiar en México. *Contaduría y administración*, 57(3), 67-96.
- González, L. M., Castruita, E., y Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 44, 102-131. <https://doi.org/10.14482/pege.44.9617>
- González-Cruz, T. F., & Cruz-Ros, S. (2016). When does family involvement produce superior performance in SME family business? *Journal of Business Research*, 69(4), 1452-1457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.124>
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104-118. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.11.002>
- Hernández-Linares, R., Sarkar, S., & Cobo, M. J. (2018). Inspecting the Achilles heel: A quantitative analysis of 50 years of family business definitions. *Scientometrics*, 115(2), 929-951. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2702-1>
- Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E., & Westhead, P. (2010). Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal*, 28(5), 437-451. <https://doi.org/10.1177/0266242610373685>
- Jaskiewicz, P., & Dyer, W. G. (2017). Addressing the elephant in the room: Disentangling family heterogeneity to advance family business research. *Family Business Review*, 30(2), 111-118. <https://doi.org/10.1177/0894486517700469>
- Jennings, J. E., Breitkreuz, R. S., & James, A. E. (2014). *Theories from family science: A review and roadmap for family business research*, en L. Melin, M. Nordqvist, P. Sharma (Eds.), *SAGE Handbook of family business* (pp. 25-46). England: Sage.
- Jennings, J. E., Dempsey, D., & James, A. E. (2018). Bifurcated HR practices in family firms: Insights from the normative-adaptive approach to stepfamilies. *Human Resource Management Review*, 28(1), 68-82. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.007>
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288. <https://doi.org/10.1111/etap.12065>
- Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2015). What makes a family firm Innovative? CEO risk-taking propensity and the organizational context of family firms. *The Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 334-348. <https://doi.org/10.1111/jpim.12203>
- Le Breton-Miller, I. L., & Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A Commentary on “Family Business Survival and the Role of Boards”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1391-1397. <https://doi.org/10.1111/etap.12072>



- Leppäaho, T., Plakoyiannaki, E., & Dimitratos, P. (2016). The case study in family business: An analysis of current research practices and recommendations. *Family Business Review*, 29, (2), 159-173. <https://doi.org/10.1177/0894486515614157>
- Liang, Q., Li, X., Yang, X., Lin, D., & Zheng, D. (2013). How does family involvement affect innovation in China? *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 677-695. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9320-x>
- López, M. C., Serrano, A. M., Gómez, R. y García, G. (2012). El efecto del *familiness* en la performance innovadora de las empresas familiares: un análisis exploratorio. *European Journal of Family Business*, 2(2), 7-21. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v2i2.4026>
- López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Gómez-López, R. (2016). Determinants of innovation decision in small and medium-sized family enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 408-427. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2015-0028>
- López-Montaña, L. M., & Herrera-Saray, G. D. (2014). Epistemología de la ciencia de familia-estudios de familia. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 12(1), 65-76.
- Manzanque, M., Diéguez-Soto, J., & Garrido-Moreno, A. (2018). Technological innovation inputs, outputs and family management: Evidence from Spanish manufacturing firms. *Innovation: Organization & Management*, 20(4), 1-27. <https://doi.org/10.1080/14479338.2018.1444491>
- Matzler, K., Veider, V., Hautz, J., & Stadler, C. (2015). The impact of family ownership, management, and governance on innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 319-333. <https://doi.org/10.1111/jpim.12202>
- Memili, E., Fang, H. C., & Welsh, D. H. B. (2015). Value creation and value appropriation in innovation process in publicly-traded family firms. *Management Decision*, 53(9), 1921-1952. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2014-0391>
- Meroño-Cerdán, A. L., López-Nicolás, C., & Molina-Castillo, F. J. (2018). Risk aversion, innovation and performance in family firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 27(2), 189-203. <https://doi.org/10.1080/10438599.2017.1325569>
- Neubaum, D. O., Kammerlander, N., & Brigham, K. H. (2019). Capturing family firm heterogeneity: How taxonomies and typologies can help the field move forward. *Family Business Review*, 32(2), 106-130. <https://doi.org/10.1177/0894486519848512>
- Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192-209. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12096>
- Patel, P. C., & Chrisman, J. J. (2014). Risk abatement as a strategy for R&D investments in family firms. *Strategic Management Journal*, 35(4), 617-627. <https://doi.org/10.1002/smj.2119>
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>
- Peña, J. A. y Sánchez, J. M. (2011). *El capital social como recurso de la empresa familiar: La familiness*. La Coruña, España: Netbiblo
- Pounder, P. (2015). Family business insights: An overview of the literature. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 116-127. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2014-0023>
- Razzak, M. R., Abu Bakar, R., & Mustamil, N. (2019). Socioemotional wealth and family commitment: Moderating role of controlling generation in family firms. *Journal of Family Business Management*, 9(4), 393-415. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0050>



- Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2018). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001>
- San Martín, J. M. y Durán, J. A. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. Editorial UDLAP.
- Schuster, C. P., & Copeland, M. J. (1999). Global business exchanges: Similarities and differences around the world. *Journal of International Marketing*, 7(2), 63-80.
- Venter, W. P., & Kruger, S. (2004). The contribution of familiness to the performance of family businesses. *Acta Commercii*, 4(1), 14-28.
- Xi, J., Kraus, S., Filser, M., & Kellermanns, F. W. (2015). Mapping the field of family business research: Past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 113-132. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0286-z>
- Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, merriam, and stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publications.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K., & Kellermanns, F.W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.jEFs.2009.12.003>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>

## NOTAS

- [1] Pertenecen a las ciencias sociales y uno de sus fines es analizar las problemáticas y dinámicas familiares actuales con un enfoque interdisciplinario (López-Montaña y Herrera-Saray, 2014).
- [2] Entidades pequeñas que se encuentran dirigidas por el fundador y propietario mayoritario desde su constitución (Le Breton-Miller y Miller, 2013).

CC BY-NC-ND