

Innovación en la empresa familiar: observaciones teóricas y empíricas para futuras investigaciones



Innovation in family business: theoretical and empirical observations for future research

Mag. Ricardo Arista Zavala
Universidad Autónoma de Tamaulipas, México
ricardo.arista.z@gmail.com

Dra. María Isabel de la Garza Ramos
Universidad Autónoma de Tamaulipas, México
igarza@docentes.uat.edu.m

Fecha de recepción: 19 de junio de 2019

Fecha de aceptación: 10 de marzo de 2020

RESUMEN

El estudio de la empresa familiar es reciente en la investigación científica de las organizaciones, por tal, son muchos los vacíos a llenar para la creación de una teoría al respecto. El presente trabajo es una revisión bibliográfica de dos grandes temas entrelazados: los elementos para definirla y su postura innovadora como clave para su desarrollo. Se pretende contribuir a la revisión de conceptos, ideas y relaciones presentes en la literatura mediante una crítica del entendimiento actual que proporcione futuras líneas de investigación. Los hallazgos más importantes indican la necesidad de considerar aspectos sobre la influencia de la familia en la empresa tales como el involucramiento, la heterogeneidad, la identidad y el *familiness* en la búsqueda de una definición permanente; así como el impacto de estos en la postura innovadora del negocio, aspecto crucial para el éxito de cualquier organización, pero poco estudiado en este tipo de empresas.

ABSTRACT

The study of family businesses is increasingly taking its place into the scientific research of organizations. However, it appears that there are still many gaps to fill in order to create a solid theory about it. The objective of this essay is to conduct a literature review of two major themes that are intertwined i.e. the elements to define the said theory and the innovative posture of the latter as key elements to its development. The aim is to contribute to the review of concepts, ideas and relationships present within literature through a critique of the current understanding possibly leading to future lines of research. For one part, the most important findings indicate the need to consider aspects related with the influence of the family in the business, such as involvement, heterogeneity, identity and *familiness* in the search for a permanent definition of family business. For the other, it is also necessary to highlight the influence that these elements have on the innovative posture of the business, a crucial aspect for the success of any organization, but little studied in this type of activity.

RÉSUMÉ

O estudo da empresa familiar é recente na investigação científica das organizações, portanto, existem muitas lacunas a serem preenchidas para a criação de uma teoria a esse respeito. O presente trabalho é uma revisão bibliográfica de dois grandes temas entrelaçados: os elementos para defini-la e sua posição inovadora como chave para seu desenvolvimento. Pretende-se contribuir para a revisão de conceitos, ideias e relações presentes na literatura através de uma crítica do entendimento atual que forneça futuras linhas de investigação. Os achados mais importantes indicam a necessidade de considerar aspectos sobre a influência da família na empresa tais como o envolvimento, a heterogeneidade, a identidade e o *familiness* na busca de uma definição permanente; bem como o impacto destes na postura inovadora do negócio, aspecto crucial para o sucesso de qualquer organização, mas pouco estudado neste tipo de empresa.

RESUMO

La recherche scientifique des organisations s'est récemment penchée sur l'étude de l'entreprise familiale. Il ressort que de nombreux vides sont à combler en vue de créer une théorie à cet égard. Cet essai présente une révision bibliographique de grands thèmes qui sont entrelacés : les éléments pour définir une théorie et l'approche novatrice de celle-ci comme clé de son développement. Il s'agit de contribuer à la révision de concepts, idées et relations présentes dans la littérature par le biais d'une critique de la compréhension actuelle menant éventuellement à de futures lignes de recherche. D'une part, selon les plus importantes recherches, il est nécessaire de considérer certains aspects sur l'influence de la famille dans l'entreprise tels que l'implication, l'hétérogénéité, l'identité et le *familiness* dans la recherche d'une définition permanente. De l'autre, il faut souligner l'impact de ces derniers sur l'approche novatrice de l'entreprise, un aspect crucial pour le succès de toute organisation, mais peu étudié dans ce type d'activité.

PALABRAS CLAVE:

EMPRESA FAMILIAR,
INNOVACIÓN,
POSTURA INNOVADORA.

KEY WORDS:

FAMILY BUSINESS,
INNOVATION,
INNOVATIVE POSTURE.

PALAVRAS CHAVE:

EMPRESA FAMILIAR,
INOVAÇÃO,
POSIÇÃO INNOVADORA.

MOTS CLÉS:

ENTREPRISE FAMILIALE,
INNOVATION,
POSTURE NOVATRICE.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares (EF) son consideradas la columna vertebral de la industria privada en el mundo occidental, al operar en distintas naciones y entre ellas. Figuran como importantes generadoras del desarrollo económico y abarcan desde estructuras microeconómicas hasta empresas multinacionales en todos los sectores (Evert, Martin, McLeod y Payne, 2016; Miller y Le Breton-Miller, 2015; Gedajlovic, Carney, Chrisman y Kellermanns, 2012). Asimismo, las EF conforman las organizaciones más representativas del entramado empresarial, pues se calcula que abarcan cerca del noventa por ciento de todas las unidades de negocios alrededor del mundo, indistintamente de su tiempo en operación (De Massis, Frattini, Pizzurno y Cassia, 2015; Matzler, Veider, Hautz y Stadler, 2015).

De esta manera, destaca su aporte a la economía de los países en los que existen. Por ejemplo: en Estados Unidos de América, realizan una notable contribución a la generación de riqueza, al ocupar el 59 % de la fuerza de trabajo, crear el 78 % de los nuevos empleos y contribuir hasta con el 59 % del PIB aproximadamente (Howorth, Rose, Hamilton y Westhead, 2010; Schulze y Gedajlovic, 2010); en España, en donde el 90 % de las unidades económicas son familiares, emplean al 70 % de la mano de obra privada y producen el 60 % del PIB (Meroño, López y Molina, 2018); cifras similares se observan también en el Reino Unido y Alemania (Rose, 2018). En Latinoamérica, las EF ascienden al 85 % del total (Fernández y Lluch, 2015; Vidal, 2015); son en su mayoría pequeñas y medianas empresas (Casanova, 2015) y contribuyen con 50 % a 75 % del PIB en sus países (Tapies, 2011).

Por otra parte, en todas las organizaciones, familiares y no familiares, se definen e implementan estrategias que constituyen las actividades cotidianas de varios individuos en diferentes niveles (Nordqvist, 2012; Chaffee, 1985). Particularmente, en las EF, esos planes son definidos por una coalición dominante de personas emparentadas, lo cual supone el uso de recursos para la obtención de beneficios económicos y no económicos que, en ocasiones, incluso pueden llegar a contraponerse (Cabrera, Déniz y Martín, 2014; De Massis, Kotlar, Chua y Chrisman, 2014).

Ahora bien, aunque todas las disciplinas buscan desarrollar una teoría de su área, en lo que respecta al tema de la EF ha existido una falta de acuerdo entre los investigadores, ya que su estudio ha sido un proceso fragmentado debido a indeterminaciones teóricas y empíricas (Rutherford, Kuratko y Holt, 2008; Pieper y Klein, 2007). De esta forma, aunque los esfuerzos realizados para que su estudio sea reconocido como un paradigma viable de investigación, pueden ser apreciados en el aumento de publicaciones científicas a lo largo de las tres últimas décadas, su avance como disciplina científica aún se encuentra en una etapa temprana para llegar a predecir adecuadamente el objeto de estudio (Daspit, Chrisman, Sharma, Pearson y Long, 2017).

Así, el estudio de la EF es un campo emergente en donde se ha buscado el desarrollo de una teoría que explique su comportamiento. Sin embargo, a pesar de los notables avances teóricos y empíricos en la abundante bibliografía publicada, no existen resultados concluyentes, posiblemente debido a las diferentes conceptualizaciones empleadas para definirla, suposiciones no modeladas en perspectivas separadas, variables utilizadas que ignoran aspectos de influencia familiar o la adopción de diferentes enfoques para un análisis similar, así como diferentes interpretaciones para un determinado hallazgo (Dyer, 2018; Basco, 2013).

Particularmente, en gran parte de la investigación, se resalta la falta de claridad conceptual como un importante obstáculo que ha dificultado la comprensión de este tipo de organizaciones y a su vez ha conducido a una investigación dispar que ha complicado la unificación del trabajo realizado, al no poder comparar resultados entre estudios, debido a diversos grados de especificidad en ellos (Howorth, Rose, Hamilton y Westhead, 2010; Rutherford, Kuratko y Holt, 2008).

Paralelamente, Pieper y Klein (2007) observan que, incluso cuando cualquier grupo se compone de individuos, es común que en la investigación se omita el elemento humano y, aunque el actuar de las personas es influenciado considerablemente por sus familias, gran parte de las investigaciones no lo consideran como un factor y se enfocan en modelos de estrategia tradicionales y variables corporativas que resultan limitados al abordar su influencia en los negocios (Calabrò, Vecchiarini, Gast, Campopiano, Massis y Kraus, 2018; Staniewski y Awruk, 2018).

De esta manera, su estudio se ha centrado principalmente en el lado racional y económico de la empresa (Basco, 2017), pasando por alto elementos tales como las metas o las relaciones familiares, así como su influencia en las actividades empresariales (Combs, Jaskiewicz, Shanine y Balkin, 2018; Filser, De Massis, Gast, Kraus y Niemand, 2018; Frank, Kessler, Rusch, Suess y Weismeier, 2017).

Por otro lado, es esencial para todas las empresas, independientemente de su tamaño, ser competitivas para permanecer en el mercado, adaptarse y crecer. Así, el establecer su estatus como agentes económicos les permitirá reconocer

cuáles acciones deberán tomar para sostener, corregir o mejorar su oferta de productos o servicios. Es entonces cuando la habilidad para innovar se convierte en un elemento clave para lograr el éxito a largo plazo (Armenta, Arango y Gómez, 2018; Filser, De Massis, Gast, Kraus y Niemand, 2018; Manzaneque, Diéguez y Garrido, 2018).

Ahora bien, la actividad de innovar involucra múltiples elementos que pueden propiciarla o inhibirla y, además, puede ser dependiente del contexto dado (Armenta, Arango y Gómez, 2018), por lo que la forma en que las organizaciones manejan sus actividades innovadoras es esencial para mantener un perfil competitivo y, en la EF, las dinámicas familiares podrían promover o disminuir su capacidad para innovar (Manzaneque, Diéguez y Garrido, 2018; López-Fernández, Serrano y Gómez, 2016).

Al respecto, Filser, Brem, Gast, Kraus y Calabrò (2016) señalan que el tópico ha recibido una limitada pero creciente atención en la bibliografía orientada al tema a partir del año 1996, el cual marca la publicación del primer artículo científico que aborda explícitamente el tema de la innovación en la EF y, desde entonces, las cifras tuvieron un marcado aumento de 17 antes de 2010 a 64 posteriormente. En particular, mientras algunos estudios han mostrado que las EF pueden ser más exitosas al momento de innovar que otras formas organizacionales, en otros se ha encontrado que lo logran en menor medida (Daspit, Long y Pearson, 2018). Más aun, entre ellas mismas existen diferencias, ya que en algunas se podrían preferir las innovaciones incrementales por encima de otras (López-Fernández, Serrano y Gómez, 2016).

Se han reportado hallazgos no concluyentes, por lo que es imperativo obtener una mejor comprensión del tema (Meroño, López y Molina, 2018; Duran, Kammerlander, van Essen y Zellweger, 2015). En esta línea, López, Serrano, Gómez y García (2012) comentan que las patentes son una de las medidas más utilizadas en la bibliografía, mientras que investigación y desarrollo son la principal fuente para impulsar actividades innovadoras y la innovación de productos representa el indicador estudiado con mayor frecuencia. No obstante, la toma de decisiones estratégicas es escasamente tomada en cuenta como una característica esencial en el proceso (López-Fernández, Serrano y Gómez, 2016; Filser, Brem, Gast, Kraus y Calabrò, 2016).

En este sentido, los esfuerzos de innovación involucran una toma de decisiones estratégicas fundamentadas en criterios racionales y afectivos (Matzler, Veider, Hautz y Stadler, 2015; Dawson y Mussolino, 2014). De ahí que la participación del grupo emparentado, que cuenta con el poder para perseguir sus metas, se abocará a encontrar un balance entre sus aspiraciones y los resultados empresariales, a la vez que procurará nuevos fines y medios a través de la innovación (Chrisman, Chua, Pearson y Barnett, 2012).

Para abordar los dos temas señalados, se realizó una variante de revisión bibliográfica, siguiendo a Vilanova (2012), y se recopiló, de manera sistemática, información relevante publicada en revistas científicas relacionadas con el tema de innovación en los negocios familiares, con los siguientes objetivos: a) definir claramente el problema; b) realizar una búsqueda estructurada de información; c) organizar sistemáticamente la documentación encontrada y d) analizar críticamente la información (Gómez-Luna, Fernando-Navas, Aponte-Mayor y Betancourt-Buitrago, 2014).

En específico, el objetivo del presente tratado es efectuar una revisión de la bibliografía con respecto a dos temas torales: los elementos para definir dicha organización como objeto de estudio y la postura innovadora de esta como clave para su desarrollo. Se analizan las últimas tendencias de su estudio, lo cual tiene una función científica de abordar cuestiones más amplias y abstractas para presentar conclusiones a nivel teórico al resumir y sintetizar bibliografía de un área temática para proporcionar al lector, por un lado, un trasfondo del conocimiento actual y, por otro, potenciales áreas de investigación mediante la identificación de vacíos o inconsistencias en el cuerpo del conocimiento dado (Cronin, Ryan y Coughlan, 2008; Baumeister y Leary, 1997).

El documento se encuentra estructurado de la siguiente manera. Primero, con base en el cuerpo del conocimiento asociado, se desarrollan los puntos que se presentan a continuación, a la vez que se sugieren alternativas para trabajarlos en futuras investigaciones: a) la problemática fundamental de definir a la EF como objeto de estudio; b) la inclusión de diversas variables que han ido apareciendo en el escenario de la investigación de EF y c) el análisis del impacto que las dinámicas familiares pueden llegar a tener en la postura innovadora de las entidades señaladas. Finalmente, se presentan conclusiones asociadas a los tópicos discutidos.

Hacia una definición completa de empresa familiar

Precisar lo que constituye la EF y cómo se diferencia de otras organizaciones involucra desafíos continuos para los investigadores. Por ello, el debate sobre cómo la participación familiar afecta su funcionamiento sigue abierto, al no existir una estructura que pueda considerarse típica (Carsrud, 2006; Zahra y Sharma, 2004). En este sentido, dichas entidades continúan siendo consideradas como un grupo particular de negocios en el cual existe una fuerte presencia familiar en la propiedad, el poder y la administración (Howorth, Rose, Hamilton y Westhead, 2010).

También, es vista como una forma organizacional en donde la toma de decisiones estratégicas se encuentra en manos de una familia que posiciona sus propias metas al mismo nivel que los objetivos empresariales (Basco, 2013). Por su parte, López y Diéguez (2015) afirman que es posible considerarla como una entidad en la que diversos integrantes de un mismo grupo emparentado, sea por lazos consanguíneos o políticos, se encuentran implicados adicionalmente en su gobierno corporativo en un momento dado o a través del tiempo. Muy importante también es el deseo de continuidad que la hace diferente; esto es, la intención de prolongarse a través de las generaciones actuales y futuras (Daspit, Chrisman, Sharma, Pearson y Long, 2017).

Por lo anterior, uno de los principales obstáculos para llegar a un consenso en cuanto a su conceptualización es la falta de acuerdo en la bibliografía debido a la utilización de variables diversas para lograr definirla claramente (Arregle, Duran, Hitt y Essen, 2017; Steeger y Hoffmann, 2016). Esta observación puede encontrarse constantemente; desde la nota editorial del primer número de *Family Business Review* (Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988), hasta el estudio de Hernández-Linares, Sarkar y Cobo, (2018), quienes reunieron 258 conceptualizaciones para realizar su análisis bibliométrico.

Ahora bien, las definiciones más actuales de este tipo de negocios, proporcionadas por Meroño, López y Molina (2018), Basco (2017) y Harms (2014), son coincidentes con la de tres connotados estudiosos de la EF, en cuanto a los elementos de gobernanza, control, persecución de una visión y la existencia de una coalición familiar dominante a través de generaciones de esta que Chua, Chrisman y Sharma mencionaban ya desde 1999. Igualmente, Patel y Chrisman (2014, p. 617) especifican que dichas organizaciones “están definidas por la propiedad y el control de una empresa por parte de una familia y una visión de cómo la empresa beneficiará a la familia, potencialmente a través de generaciones”. Por su parte, Chirico, Salvato, Byrne, Akhter y Múzquiz (2017) destacan la concentración de propiedad y gobierno en el grupo emparentado para mantener relaciones intraorganizacionales, con base en la orientación a largo plazo, compromiso y fidelidad al legado del fundador o la dinastía familiar.

Otro factor importante es el involucramiento familiar, que se compone de los siguientes elementos: a) la propiedad familiar; esto es, el porcentaje que los familiares concentran como dueños; 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 familiares que gestionan el negocio (Matzler, Veider, Hautz y Stadler, 2015). Si bien los académicos reconocen que el involucramiento familiar es un indicador de influencia que permite crear y nutrir una visión compartida para la formulación, implementación y monitoreo de estrategias, además de ser operacionalmente viable para su medición, es preciso hacer notar que no toma en cuenta otros factores de igual importancia, tales como la interacción sistémica entre la familia y el negocio (Liang, Li, Yang, Lin y Zheng, 2013); es decir, deja de lado cómo y por qué la participación familiar puede llegar a afectar la toma de decisiones estratégicas, por lo cual su poder explicativo es limitado (Manzaneque, Diéguez y Garrido, 2018; Zellweger, Eddleston y Kellermanns, 2010).

Además de considerar la participación familiar en los temas de propiedad, control y gobernanza (Kraiczky, Hack y Kellermanns, 2015), deberá agregarse el enfoque de riqueza socioemocional, término que se utiliza para considerar el valor no económico otorgado por los familiares a la empresa y caracterizado por la preocupación de satisfacer sus necesidades afectivas (Berrone, Cruz y Gomez-Mejia, 2012; Gómez, Haynes, Núñez, Jacobson y Moyano, 2007). Al respecto, Barros, Hernández y Martín-Cruz (2017) afirman que la riqueza socioemocional es una de las características más importantes para diferenciar las EF de los negocios no familiares, ya que la influencia familiar afecta la eficacia de aquellas.

En relación con lo anterior, Cano, Fuentes, Hernández y Vallejo (2016) agregan que, para realizar una definición que unifique, debe contemplarse la incorporación de los tres factores: familia, negocio y personas, abordados desde una perspectiva de capital social y sistema abierto. Además, según Dawson y Mussolino (2014), se debe contemplar una visión a largo plazo y de consideraciones generacionales; es decir, de la intrasucesión, la cual, de acuerdo con Zellweger y Astrachan (2008), es la situación en la que el director de la EF cede su posición a un posible sucesor

relacionado por sangre o por ley a la familia propietaria, para el logro de la continuidad.

Así, por la variedad de tópicos que comprenden a la familia y que afectan directa o indirectamente al negocio, es conveniente utilizar el familiness a fin de completar la definición de la EF. Este concepto hace referencia al conjunto distintivo de recursos y capacidades resultante de las interacciones sinérgicas de los sistemas familiar y empresarial (Habbershon, Williams y MacMillan, 2003). Además, enfatiza las interacciones e interdependencia de esferas categóricamente diferentes, como empresa y familia, por un lado, y las conductas y elecciones, a nivel individual y organizacional, por el otro (Frank, Lueger, Nosé y Suchy, 2010).

Otro elemento que aporta el familiness es la identidad de la empresa familiar, la cual determina si la familia es solo una parte simbólica o de apoyo, si realmente conforma un elemento sustantivo e integrado del comportamiento empresarial y si evalúa “el grado en que los familiares y los que no lo son ven a la empresa como una [EF]” (Zellweger, Eddleston y Kellermanns, 2010, p. 60). Como tal, se refiere a un sentido de unidad y destino compartido que lleva al grupo emparentado a ver a la empresa como suya, a encontrar orgullo en el cumplimiento de las obligaciones de la organización y a intervenir en la toma de decisiones estratégicas, no solamente a través de criterios racionales, sino también en términos de altruismo y confianza (Dawson y Mussolino, 2014).

Así, el uso de la familiness se fundamenta en lo siguiente: a) integra elementos considerados importantes en la literatura; b) empata con los conceptos utilizados en mayor medida para especificar los atributos de las EF (Hernández-Linares, Sarkar y Cobo, 2018); c) concentrarse únicamente en alguno de los elementos señalados podría ofrecer una perspectiva incompleta (Frank, Kessler, Rusch, Suess y Weismeier, 2017); d) la definición multicriterio es utilizada por diferentes autores (Kraiczy, Hack y Kellermanns, 2015; Meroño, López y Molina, 2018); y e) el constructo se aborda desde el enfoque de la teoría de sistemas y el trabajo de Zellweger, Eddleston y Kellermanns (2010) para especificar sus dimensiones.

Postura innovadora de la empresa familiar

El segundo tema central del presente estudio es la postura innovadora de la EF. Para abordarlo, se inicia con el concepto que Nadkarni (2017) presenta sobre la innovación: introducción y aplicación intencional de ideas, procesos y productos cualitativamente diferentes que benefician en forma significativa a la unidad relevante de adopción de manera radical o incremental; es decir, aquellos avances que cambian el mercado o que implican mejoras, lo cual debe significar un cambio creativo que produce resultados relevantes derivados de productos, servicios, modelos de negocios o procesos nuevos o mejorados (Schmieder, 2014).

Al respecto, centrándose de manera particular en la EF, la mayoría de los análisis previos han dejado de lado el impacto que las preferencias y dinámicas familiares pueden llegar a tener en el proceso de innovar, razón por la cual los investigadores últimamente han prestado mayor atención a ese vínculo (Diéguez, Garrido y Manzanique, 2018; Kraiczy, Hack y Kellermanns, 2015). En este sentido, las decisiones relacionadas con las actividades innovadoras son una cuestión de elección táctica que involucra, en primer lugar, elegir hacerlo o no y, en caso de hacerlo, definir cómo se llevará a cabo.

De acuerdo con Dawson y Mussolino (2014), es común que las familias empresarias realicen la innovación a partir de criterios racionales y afectivos que, en algunas ocasiones, podrían disminuir sus esfuerzos para innovar, al tratar de satisfacer sus intereses o maximizar sus beneficios; sin embargo, también es cierto que la relación entre ellos no es lineal, lo cual significa que ciertas acciones de innovación requieren menos recursos para ser desarrolladas (Meroño, López y Molina, 2018; López-Fernández, Serrano y Gómez, 2016; Matzler, Veider, Hautz y Stadler, 2015); esto requeriría ciertas explicaciones.

Siguiendo a Rondi, De Massis y Kotlar (2018), lo anterior puede ser referido inicialmente como postura, es decir, la orientación competitiva de una empresa en la medida en que los dirigentes familiares estén dispuestos a asumir los riesgos asociados a la innovación. De esta manera, mientras los líderes renuentes a la incertidumbre se comportarán de forma conservadora, los aventurados serán más propensos al riesgo.

Por lo tanto, una postura innovadora alude a la disposición a participar en actividades relacionadas con la innovación, donde una orientación audaz podría conducir a un posicionamiento por delante de la competencia, mientras que un enfoque reservado conduciría a seguir las tendencias que quien lidera marque al respecto.

Lo anterior, en conjunto con las características propias de la EF derivadas del sistema familiar, los autores establecen

la denominada postura de innovación empresarial familiar, definida por Rondi, De Massis y Kotlar (2018) como “la orientación estratégica que la familia propietaria, particularmente el grupo familiar involucrado en la coalición dominante de la empresa, imprime en la EF, dando forma al clima, la filosofía y las prácticas de innovación de la empresa” (p. 4), a partir de la propensión a la toma riesgos y el apego a la tradición. A su vez, la propensión a la toma de riesgos se concibe como la proclividad a hacer uso de recursos para explotar oportunidades y participar en comportamientos con resultados inciertos. Por otro lado, está el apego a la tradición, a la cual Rondi, De Massis y Kotlar (2018) definen como “la medida en que [la EF] está anclada en su pasado y quiere transmitirlo al futuro” (p. 4).

Otro factor a considerar es la heterogeneidad familiar, que se refiere a la diversidad de patrones formados en términos de estructuras, funciones, interacciones y eventos entre las familias propietarias (Jaskiewicz y Dyer, 2017). En un enfoque sistémico, las actividades empresariales y los factores provenientes de la esfera familiar interactúan entre sí en ciertos niveles, lo cual da lugar a una estructura con límites claros o borrosos, dependiendo de acuerdos mutuos y reglas establecidas que pueden facilitar o poner en conflicto el desempeño de aquellos involucrados con la operación de un negocio, debido a sus exigencias, creencias y comportamientos (Staniewski y Awruk, 2018).

Además, las personas conforman los sistemas sociales de los que forman parte y, en particular, en las familias es donde el comportamiento general de sus integrantes puede tomar diferentes puntos de referencia y mostrar cualidades específicas que permiten contrastarlas, por ejemplo, a través de patrones específicos del ciclo familiar, diferenciaciones de roles o historias de éxito y crisis (Frank, Lueger, Nosé y Suchy, 2010).

Al respecto, Matzler, Veider, Hautz y Stadler (2015) consideran que los familiares no solo tienen el poder para controlar sus negocios, sino también objetivos particulares y preocupaciones sociales, inclinaciones específicas y competencias determinadas que pueden influir en la toma de decisiones estratégicas con respecto a sus actividades innovadoras.

De esta manera, la heterogeneidad familiar es definida por Ensley y Pearson (2005) como las relaciones “saludables” entre los miembros de un grupo, resultado de la afinidad entre sí y los hábitos de comportamiento efectivos, y vista como diversidad de objetivos familiares y cohesión familiar aunada a la propensión a la toma riesgos y el apego a la tradición, lo cual da forma a la postura de innovación de la empresa familiar.

Lo anterior lleva a reconocer la conexión entre los sistemas empresarial y familiar, propios de la EF, y la complejidad de su interdependencia, la cual, naturalmente, va a incidir en su postura ante la innovación. Lo anterior es tomado en consideración por Rondi, De Massis y Kotlar (2018) para desarrollar una tipología de las posturas de innovación en las empresas familiares, la cual se muestra en la tabla 1:

TABLA 1

Tipología de la postura innovadora de la empresa familiar

Perfil	Características	Rasgos distintivos	Filosofía
Seasoner	Baja propensión a asumir riesgos. Bajo apego a la tradición.	Orientación a la innovación, sin arriesgar demasiado.	Aprovechamiento de sus recursos de manera diferente para desarrollar algo mejor sin afectar su naturaleza propia.
Re-Enactor	Baja propensión a asumir riesgos. Alto apego a la tradición.	Orientación a la innovación cercana a un statu quo.	Histórica, adaptada a la búsqueda de recuerdos de negocios familiares y valores heredados.
Adventurer	Alta propensión a asumir riesgos. Bajo apego a la tradición.	Orientación a la innovación, emprende con riesgo y se distancia del pasado.	La historia se utiliza para aprovechar la experiencia de sus raíces heredadas e históricas, combinadas con tendencias contemporáneas.
Digger	Alta propensión a asumir riesgos. Alto apego a la tradición.	Orientación a la innovación, enlaza capacidades tradicionales únicas con las contemporáneas.	Basada en sus raíces históricas heredadas, combinadas con las tendencias actuales.

Fuente: elaboración propia basada en tipología de las posturas de innovación de las empresas familiares y el papel fundamental del sistema familiar de Rondi, De Massis, y Kotlar (2018).

Como puede observarse, en la postura innovadora de la EF se entrelazan elementos propios de la innovación y de las características de los negocios familiares, lo cual da lugar a cuatro perfiles diferentes que consideran la tradición, la propensión al riesgo, la forma de orientación innovadora y su filosofía familiar, la cual toma en cuenta su historia y su tendencia a lo actual.

Al respecto, Kammerlander, Dess, Bird, Floris y Murru (2015) realizaron un interesante trabajo sobre la importancia de las historias compartidas y encontraron diferencias en la intención de innovar entre la primera generación y las siguientes, tomando en cuenta los siguientes elementos: alcance de las opciones de toma de decisiones, distribución del poder de toma de decisiones entre generaciones y papel del conflicto en las familias. El estudio determinó que de la segunda generación en adelante el enfoque familiar se asocia positivamente con la innovación, mientras que en la primera existe un gran apego a la tradición y la forma de hacer las cosas.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Al partir de una preocupación fundamental y ampliamente expresada en el estudio del tema de la conceptualización de la EF y de acuerdo con Whetten (2006), esta sufre “una crisis de identidad” al haber una ausencia de lo que denomina “demostración central, perdurable y de significado distintivo” (p. 220), por lo que, luego de más de cuarenta años de estudio, no ha podido llegarse a una definición ya no solo consensuada, sino total, lo cual ha conducido a un tratamiento inconsistente de sus propiedades.

De tal forma, parecería que cada investigador tiene sus propias suposiciones al describir lo que es un negocio familiar, lo cual dificulta su distinción y no acota adecuadamente el fenómeno, además de complicar la acumulación del conocimiento al respecto (Schulze y Gedajlovic, 2010). Esto podría deberse a la poca disponibilidad de la información o la falta de ella (Chrisman, Chua, Pearson y Barnett, 2012; Zellweger, Eddleston y Kellermanns, 2010).

En muchos casos, su elección se ha dado más por cuestiones de acceso que por preferencias teóricas, debido a motivos de temporalidad in situ o por razones geográficas que pueden ocasionar tanto que las familias y culturas difieran, como que existan brechas contextuales entre economías emergentes y jurisdicciones avanzadas (Gedajlovic, Carney, Chrisman y Kellermanns, 2012; Archibugi y Coco, 2005; Astrachan, Klein y Smyrniotis, 2002).

Otra complicación que lleva a propiciar errores de clasificación, en lo que respecta al tratamiento teórico de la EF, es obviar la consideración de entidades que pudieran encontrarse dirigidas o no por la familia como EF. Esto debido a que su categorización es muy sensible a la conceptualización utilizada y, al optar por criterios amplios, su presencia numérica puede llegar a ser superior, mientras que, mediante pautas acotadas, su cantidad podría ser reducida (Howorth, Rose, Hamilton y Westhead, 2010; Zellweger, Eddleston y Kellermanns, 2010; Rutherford, Kuratko y Holt, 2008).

Para lograr avanzar en el campo y obtener conclusiones generalizables que permitan realizar prescripciones de utilidad práctica, se requiere tanto el aprovechamiento del trabajo realizado, como la incorporación de dimensiones esenciales para determinar de mejor forma relaciones y dinámicas importantes (Frank, Lueger, Nosé y Suchy, 2010). En este sentido, a fin de ampliar la comprensión de la participación familiar en un negocio, teóricos insisten en que se necesita mayor investigación interdisciplinaria, ya que diferentes ópticas permiten capturar aspectos específicos que, al superponerse, se complementan y enriquecen el campo de estudio de las EF (Jaskiewicz y Dyer, 2017; Basco, 2013; Zellweger, Eddleston y Kellermanns, 2010).

De tal forma, aun cuando los estudios continúan centrándose en la efectividad de las actividades comerciales, investigadores han buscado realizar estudios no solamente más amplios y profundos, sino también integrar factores conductuales para enriquecerlos con variables relacionadas con los individuos. Sin embargo, en la bibliografía se nota poco interés en el aspecto familiar (Staniewski y Awruk, 2018).

El papel de la influencia familiar en este tipo de empresas se encuentra subestimado y, ya que las facetas más trascendentales de todos los individuos que dan forma a su trayectoria de vida son la familia y el trabajo, cuando llegan a unirse se crea una compleja dualidad en razón de que los familiares participarán tanto personal como profesionalmente en sus negocios. Por lo tanto, es viable examinar en qué medida las dinámicas familiares llegan a influir en las actividades comerciales (Diéguez, Garrido y Manzanque, 2018; Manzanque, Diéguez y Garrido, 2018; Dawson y Mussolino, 2014).

Ahora bien, ya que las ciencias familiares contienen elementos que describen la variabilidad de patrones, procesos e interacciones familiares, su integración con el estudio de la EF puede ser útil para examinar cuáles factores llegarían a facilitar o dificultar su funcionalidad como organismo y cómo esto, a su vez, se vería reflejado en el comportamiento organizacional (López y Diéguez, 2015; Rondi, De Massis y Kotlar, 2018).

Por este motivo, la heterogeneidad familiar podría brindar evidencia de por qué y cómo es que las dinámicas familiares pueden influir en la EF, lo cual no solamente aportaría a la construcción de teoría y trabajo empírico, sino que además su consideración como variable permitiría reexaminar y refinar resultados de trabajos previos (Filser, De Massis, Gast, Kraus y Niemand, 2018; Basco, 2017; De Massis et al, 2013). Asimismo, por la variedad de temáticas que versan sobre cómo la familia afecta directa o indirectamente al negocio familiar, es conveniente utilizar el familiness (Barros, Hernangómez y Martín-Cruz, 2017; Cano, Fuentes, Hernández y Vallejo, 2016; Daspit, Long y Pearson, 2018).

Por otra parte, dado que la innovación es vital para cualquier organización, su estudio en la EF requiere especial atención en la bibliografía, debido a que el tópico se encuentra en una etapa temprana. Por ejemplo, en un análisis bibliométrico reciente, se encontró que, de los 4324 artículos publicados entre 1957 y 2016, solo el 5 % se relaciona con dicha temática (Gaitán-Angulo, Vitoria, Robayo-Acuña y Lis-Gutiérrez, 2016).

Además, los hallazgos empíricos son inconsistentes, ya que la lógica sugeriría que las EF y las empresas no familiares mostrarían niveles similares de actividades innovadoras bajo condiciones aparentemente iguales, pero este no ha sido el caso (Chrisman, Chua, De Massis, Frattini y Wright, 2015). De hecho, se considera que las familias empresarias realizan pocos esfuerzos de innovación, lo cual no significa necesariamente que así sea (Nieto, Santamaría y Fernández, 2015), por lo que es preciso realizar más estudios al respecto.

De esta forma, estudiosos del tema sugieren que futuros análisis podrían abordar, por un lado, qué lleva a las EF a innovar y, por otro, en qué medida llegan a hacerlo (Memili, Fang y Welsh, 2015; Kotlar y De Massis, 2013) Liang, Li, Yang, Lin y Zheng, 2013). Consecuentemente, la medición de la innovación debe abarcar aspectos más allá del número de patentes o el desarrollo de innovaciones de productos; debe observar también elementos a lo interno de las organizaciones que reflejen su empeño por lograr dicho fin (López, Serrano, Gómez y García, 2012).

Por lo anterior, si bien para innovar es posible seguir diferentes caminos, también es importante considerar que esto probablemente implique la utilización de distintos diseños organizacionales (De Massis, Kotlar, Frattini, Chrisman y Nordqvist, 2016), lo cual, a su vez, sugiere la utilización de diferentes configuraciones o tipologías (Pittino y Visintin, 2009). Tomando esto en cuenta, la postura innovadora de la empresa familiar resulta apropiada, ya que, en lugar de centrarse en los posibles efectos benéficos o nocivos de la participación familiar, dicha perspectiva se enfoca específicamente en la familia como la característica distintiva de las EF y sostiene que, al integrar la heterogeneidad familiar y la bibliografía de innovación, se podrían explicar los mecanismos subyacentes de sus actividades innovadoras (Rondi, De Massis y Kotlar, 2018; Harms, 2014).

En resumen, la aceptación de que las EF no son un conjunto homogéneo ha sido cada vez mayor (Calabrò, Vecchiarini, Gast, Campopiano, Massis y Kraus, 2018; Chrisman, Chua, De Massis, Frattini y Wright, 2015; Sanchez, Iturralde y Maseda, 2015; De Massis, Kotlar, Chua y Chrisman, 2014); así como que la innovación debe tomarse como una meta a futuro mediante una estrategia que considere los métodos, estructuras y actividades necesarias para lograrlo en una situación y forma determinadas (De Massis, Frattini, Pizzurno y Cassia, 2015; Geschka, 2015), y que, en dichas organizaciones, la formulación e implementación estratégica es idiosincrática. Este trabajo indaga cómo es que las entidades señaladas difieren entre ellas a partir de las elecciones tácticas que las familias hacen en sus negocios, mediante factores diferenciadores y vínculos comunes para poder contrastarlas adecuadamente, lo cual debería llevar a futuras líneas de investigación para lograrlo.

CONCLUSIONES

A cuarenta años de su inicio como sujeto de investigación científica, la EF ha incrementado los elementos para llegar a una definición, pero esto no ha llegado a concretarse. De esta manera, los factores iniciales de capital, poder y gobernanza basados en una mayoría significativa de miembros de una familia que tiene el control empresarial pasó a la incorporación del deseo de continuidad como un factor de importancia que desemboca en una seguridad de empleo a largo plazo para sus integrantes, por un lado, y la seguridad del patrimonio familiar para las futuras generaciones, por el otro, lo cual da lugar al importante tema de la sucesión y su proceso.

El involucramiento familiar aparece enfocado específicamente en la propiedad, gobernanza y administración familiares, junto con el tema de la riqueza socioemocional, término que enfatiza el valor no económico que los familiares otorgan al negocio familiar y que afecta la estrategia y toma de decisiones. El familiness, término que aún no tiene traducción al español, toma en cuenta interacciones de los sistemas familiar y empresarial, considerando los niveles individual, familiar y organizacional en un todo. Lo anterior dota a la familia de un sentido de unidad, pertenencia y orgullo, así como de la consideración de la confianza y el altruismo, junto al criterio racional para una toma de decisiones estratégicas que genere sinergias a la EF.

Por otro lado, en la postura innovadora de la EF, se debería tomar en cuenta, además de la propensión al riesgo, el apego o lejanía hacia la tradición y la filosofía familiar, influenciada esta por las raíces históricas y los valores llevados a la empresa por la familia. Aunado a lo anterior, están la heterogeneidad y la cohesión familiares como nuevos elementos en los cuales hay que profundizar para un estudio más amplio de la interconexión, complejidad e interdependencia del sistema empresarial y el familiar, lo cual conduce a procesos diferentes de innovación en el negocio familiar.

REFERENCIAS

- Archibugi, D. y Cocco, A. (2005). Measuring technological capabilities at the country level: A survey and a menu for choice. *Research Policy*, 34(2), 175–194. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.12.002>
- 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). Recuperado de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1264>
- Arregle, J.L., Duran, P., Hitt, M. A. y Essen, M. van. (2017). Why Is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 801-831. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/etap.12246>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. y Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Barros, I., Hernangómez, J. y Martín-Cruz, N. (2017). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination. *European Journal of Family Business* 7, 14-24. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.004>
- 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. Recuperado de <https://dx.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. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.07.001>
- Baumeister, R. F. y Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311-320. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>
- Berrone, P., Cruz, C. y Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Cabrera, M. K., Déniz, M. de L. C. y Martín, 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. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.05.003>
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., Massis, A. D. y Kraus, S. (2018). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 0(0). Recuperado de <https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>
- Cano, M., Fuentes, G. Hernández, M.J. y Vallejo, M.C. (2016). Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems. *European Journal of Family Business*, 6, 75-85. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.07.001>

ejfb.2016.12.002

- 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. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00156.x>
- Casanova, L. (2015). Las multinacionales latinoamericanas ante la nueva realidad. En Fernández, P. y Lluch, A. (eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*, pp. 41-70. España: Fundación BBVA.
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-98. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/258215>
- Chirico, F., Salvato, C., Byrne, B., Akhter, N. y 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. y Wright, M. (2015). The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/jpim.12207>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W. y Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. y 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. y Balkin, D. B. (2018). Making sense of HR in family firms: Antecedents, moderators, and outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), 1-4. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.001>
- Cronin, P., Ryan, F. y Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43. Recuperado de <https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., y Long, R. G. (2017). A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 6-29.
- Daspit, J. J., Long, R. G. y Pearson, A. W. (2018). How familiness affects innovation outcomes via absorptive capacity: A dynamic capability perspective of the family firm. *Journal of Family Business Strategy*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.003>
- Dawson, A. y Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169-183. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jEFs.2013.11.004>
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31. <https://doi.org/10.1177/0894486512466258>
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E. y Cassia, L. (2015). Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1-36. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12068>
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H. y 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. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12102>
- De Massis, A., Kotlar, J., Frattini, F., Chrisman, J. J. y Nordqvist, M. (2016). Family Governance at Work: Organizing for New Product Development in Family SMEs. *Family Business Review*, 29(2), 189-213. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0894486515622722>
- Diéguez, J., Garrido, A. y 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. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jEFs.2017.11.007>

- Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M. y Zellweger, T. (2015). Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0424>
- Dyer, W.G. (2018). Are Family Firms Really Better? Reexamining “Examining the ‘Family Effect’ on Firm Performance”. *Family Business Review*, 31(2), 240-248. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0894486518776516>
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, and Consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00082.x>
- Evert, R., Martin, J., McLeod, M. y Payne, G. (2016). “Empirics in Family Business Research: Progress, Challenges, and the Path Ahead.” *Family Business Review*, 29(1), 1-27. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1177/0894486515593869>
- Fernández, P. y Lluch, A. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*. España: Fundación BBVA.
- Filser, M., Brem, A., Gast, J., Kraus, S. y Calabrò, A. (2016). Innovation in family firms: examining the inventory and mapping the path. *International Journal of Innovation Management*, 20(06). Recuperado de <https://doi.org/10.1142/S1363919616500547>
- Filser, M., De Massis, A. D., Gast, J., Kraus, S. y 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. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/jpim.12433>
- Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess, J. y Weismeier, D. (2017). Capturing the Familiness of Family Businesses: Development of the Family Influence Familiness Scale (FIFS). *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 709-742. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/etap.12229>
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L. y Suchy, D. (2010). The concept of “Familiness”: Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 119-130. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.001>
- Gaitán-Angulo, M., Vilorio, A., Robayo-Acuña, P. y Lis-Gutiérrez, J. P. (2016). Bibliometric Review on Management of Innovation and Family Enterprise. *International Journal of Control Theory and Applications*, 9(44), 247-253.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J. y Kellermanns, F. W. (2012). The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0149206311429990>
- Geschka, H. (2015). Innovation Strategy: An Approach in Three Levels. *Kindai Management Review*, 3, 129-140.
- Gómez, L. R., Haynes, K. T., Núñez, M., Jacobson, K. J. L. y Moyano, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D., Aponte-Mayor, G. y Betancourt-Buitrago, L. A. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184), 158-163.
- Habbershon, T. G., Williams, M. y MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Harms, H. (2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280-314. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/ijfs2030280>
- Hernández-Linares, R., Sarkar, S. y Cobo, M. J. (2018). Inspecting the Achilles heel: a quantitative analysis of 50 years of family business definitions. *Scientometrics*, 115(2), 929-951. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2702-1>
- Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E. y Westhead, P. (2010). Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal*, 28(5), 437-451. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0266242610373685>

- Jaskiewicz, P. y 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. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0894486517700469>
- Kammerlander, N., Dess, C., Bird, M., Floris, M. y Murru, A. (2015). The Impact of Shared Stories on Family Firm Innovation: A Multicase Study. *Family Business Review*, 28(4) 332-354. DOI: 10.1177/0894486515607777
- Kotlar, J. y 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. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/etap.12065>
- Kraczy, N. D., Hack, A. y 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. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/jpim.12203>
- Lansberg, I., Perrow, E. L. y Rogolsky, S. (1988). Editors' Notes. *Family Business Review*, 1(1), 1-8. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00001.x>
- Liang, Q., Li, X., Yang, X., Lin, D. y Zheng, D. (2013). How does family involvement affect innovation in China? *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 677-695. Recuperado de <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. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 7-21.
- López, P. y Diéguez, J. (2015). Lone founders, types of private family businesses and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 73-85. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.11.001>
- López-Fernández, M. C., Serrano, A. M. y Gómez, R. (2016). Determinants of innovation decision in small and medium-sized family enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 408-427. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2015-0028>
- Manzaneque, M., Diéguez, J. y Garrido, A. (2018). Technological innovation inputs, outputs and family management: evidence from Spanish manufacturing firms. *Innovation: Organization y Management*, 0(0), 1-27. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14479338.2018.1444491>
- Matzler, K., Veider, V., Hautz, J. y Stadler, C. (2015). The Impact of Family Ownership, Management, and Governance on Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 319-333. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/jpim.12202>
- Memili, E., Fang, H. C. y Welsh, D. H. B. (2015). Value creation and value appropriation in innovation process in publicly-traded family firms. *Management Decision*, 53(9), 1921-1952. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/MD-06-2014-0391>
- Meroño, A. L., López, C. y Molina, F. J. (2018). Risk aversion, innovation and performance in family firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 27(2), 189-203. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10438599.2017.1325569>
- Miller, D. y Le Breton-Miller, I. L. (2015). The Arts and Family Business: Linking Family Business resources and Performance to Industry Characteristics. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 39(6), 1349-1370. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/etap.12177>
- Nadkarni, S. (2017). The Relationship of Leadership and Innovation in Family Businesses: A Systematic Literature Review. Wiesbaden: Springer Gabler. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16255-9>
- Nieto, M. J., Santamaria, L. y Fernandez, Z. (2015). Understanding the Innovation Behavior of Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 382-399. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/jsbm.12075>
- Nordqvist, M. (2012). Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 30(1), 24-40. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0266242611407413>
- Patel, P. C. y Chrisman, J. J. (2014). Risk abatement as a strategy for RyD investments in family firms. *Strategic Management Journal*, 35(4), 617-627. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.2119>
- Pieper, T. M. y Klein, S. B. (2007). The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business*

- Review, 20(4), 301-319. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00101.x>
- Pittino, D. y Visintin, F. (2009). Innovation and strategic types of family SMEs: A test and extension of miles and snow's configurational model. *Journal of Enterprising Culture*, 17(03), 257-295. Recuperado de <https://doi.org/10.1142/S0218495809000382>
- Rondi, E., De Massis, A. y 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*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jEFs.2017.12.001>
- Rose, C. (2018). *Supplier Relationships to Family Firms*. Wiesbaden: Springer Gabler. Recuperado de https://doi.org/10.1007/978-3-658-19048-4_3
- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F. y Holt, D. T. (2008). Examining the Link Between "Familianness" and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1089-1109. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00275.x>
- Sanchez, V., Iturralde, T. y Maseda, A. (2015). The influence of family and non-family social capital on firm innovation: exploring the role of family ownership. *European Journal of International Management*, 9(2), 240-262. Recuperado de <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.067853>
- Schmieder, J. (2014). *Innovation in the Family Business: Succeeding Through Generations* (2014 edition). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Schulze, W. S. y Gedajlovic, E. R. (2010). Whither Family Business? *Journal of Management Studies*, 47(2), 191-204. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00887.x>
- Staniewski, M. W. y Awruk, K. (2018). Systems Approach to Entrepreneurial Success: The Theoretical Discussion on the Significance of Family Factors for Effective Entrepreneurship. En Tur Porcar, A. y Ribeiro Soriano, D. (eds.), *Inside the Mind of the Entrepreneur* (pp. 163-174). Cham: Springer. Recuperado de https://doi.org/10.1007/978-3-319-62455-6_12
- Steeger, J. H. y Hoffmann, M. (2016). Innovation and family firms: ability and willingness and German SMEs. *Journal of Family Business Management*, 6(3), 251-269. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/JFBM-09-2015-0036>
- Tapies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 32, 12-25.
- Vidal, J. (2015). El Estado y el impacto de las políticas económicas en la evolución histórica de las empresas familiares en España y América Latina. En Fernández, P. y Lluch, A. (eds.), *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo* (pp. 41-70). Fundación BBVA: España.
- Vilanova, J. C. (2012). Revisión bibliográfica del tema de estudio de un proyecto de investigación. *Radiología*, 549(2), 108-114. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.rx.2011.05.015>
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1177/1056492606291200>
- Zahra, S. A. y Sharma, P. (2004). Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331-346. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00022.x>
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040106>
- Zellweger, T., Eddleston, K. y Kellermanns, F.W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jEFs.2009.12.003>