

¿CÓMO CONTRIBUYE EL ENRAIZAMIENTO TERRITORIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES A LA GENERACIÓN DE VALOR SOCIAL? TRES DINÁMICAS DE APORTACIÓN DE VALOR SOCIAL SOSTENIBLE Y SUS LECCIONES PRÁCTICAS

HOW DOES THE TERRITOTRIAL EMBEDDEDNESS OF THE FAMILY BUSINESS HELP THE GENERATION OF SOCIAL VALUE? THREE DYNAMICS OF SUSTAINABLE SOCIAL VALUE GENERATION AND SOME PRACTICAL LESSONS

Cristina Aragón Amonarriz

Cátedra Empresa Familiar- Fundación Antonio Aranzábal- Deusto Business School.

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2230>

Recibido el 18 de octubre de 2021
Aceptado el 25 de enero de 2022

RESUMEN

El presente artículo recoge una serie de reflexiones e identifica tres dinámicas con las que las empresas familiares procuran el sostenimiento de la aplicación de valor social, que este número especial aborda. Estas dinámicas están centradas en la perspectiva del enraizamiento de las empresas familiares, y en particular de su propiedad familiar, en los territorios.

Las principales implicaciones que realiza este artículo consisten en, por un lado, evidenciar el potencial de contribución de las familias empresarias al bienestar social; y, por otro lado, presentar ejemplos que sirvan de inspiración a las instituciones en el diseño de políticas territoriales y que animen a las familias empresarias a participar en proyectos que exceden del ámbito de la empresa familiar. Las contribuciones de este estudio se basan en las investigaciones previas de la autora, en colaboración con Diputación Foral, la Federación Mercantil o la Cámara de Gipuzkoa, que le han permitido estudiar el enraizamiento de la familia al territorio, la responsabilidad social de empresas y familias y su aportación social y económica. Asimismo, ha organizado más de veinte encuentros empresariales con empresarios familiares y ha entrevistado personalmente a más de cincuenta empresarios de distintas generaciones.

Palabras clave: Enraizamiento, valor social, empresa familiar, emprendimiento.

SUMMARY

This article gathers a set of insights and identifies three dynamics applied by family businesses to sustain their social value, which is the focus of this special issue. In the paper, the approach is the family business embeddedness, and specifically the embeddedness of the owning family in the territory.

The main implications of this article are, on the one hand, evidencing the potential contribution of business families to the social welfare; and, on the other hand, to provide exam-

ples that inspire the territorial policies and that encourage business families to participate in projects that go beyond the family business boundaries. The contributions of this study are based on the author's previous research, made in collaboration with the Provincial Council, the Commerce Federation, and the Chamber of Commerce of Gipuzkoa. She studied the roots of the family in the territory, the social responsibility of companies and families and their social and economic contribution. She has also organized more than twenty family business conferences and has personally interviewed more than fifty businesspeople from different generations.

Keywords: Embeddedness, social value, family business, entrepreneurship.

1. Introducción

El territorio es más que un espacio donde se desarrolla actividad económica; el territorio representa la construcción dinámica resultante de las interacciones entre los distintos actores que operan en el mismo (Boschma, 2005). Por lo tanto, el enraizamiento de la actividad empresarial a un territorio, *firm territorial embeddness* (Pallares-Barbera et al., 2004) es un concepto relevante, aunque complejo, resultante de la combinación única de distintos factores presentes en un territorio determinado. En concreto, Amato et al. (2021) definen este concepto como los vínculos que tiene una empresa con un lugar específico y el nivel en el que la misma está condicionada por las dinámicas económicas y sociales que se dan en dicho contexto local. De ahí, el papel de los territorios tanto en el arraigo de las actividades empresariales (Martínez-Sanchis et al., 2021; Martínez-Sanchis et al., 2020b) como en la creación de un entorno donde se promueva el desarrollo no solo económico, sino social. En este sentido, y de forma específica, la estructura de propiedad y gobierno de los agentes económicos y sociales resulta ser un eje fundamental (Ricotta & Basco, 2021) tanto en el desarrollo y sostenibilidad de actividades económicas en el territorio como en su impacto social.

Los emprendedores y sus familias son el “alma creativa” de un territorio al que están íntimamente ligados y donde reinvierten parte de la riqueza económica que generan, así como sus energías (Del Baldo, 2012). De hecho, la propiedad familiar se caracteriza por la voluntad de continuidad en el largo plazo que conlleva una visión sostenible de la actividad empresarial (Chua et al., 1999); la posesión de un conjunto único de recursos y capacidades, denominada riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007) y la vinculación de la familia con los grupos de interés más cercanos al negocio. Todo ello les otorga una naturaleza diferenciada frente a otras formas de gobierno corporativo, en la aportación de valor social (Salvato & Melin, 2008; Stavrou et al., 2007) y en el crecimiento de la propia empresa (Baù et al., 2019).

Por ello, más allá de la creación de empleo, el pago de impuestos y la base del bienestar y los servicios sociales de una comunidad, la empresa familiar y las familias empresarias enraizadas aportan estabilidad y sostenibilidad a su contribución social, favoreciendo el desarrollo sostenible del territorio. Esta influencia no es unidireccional, sino bidireccional, ya que los actores que interactúan producen el territorio, pero el territorio da forma a los actores, incluida su racionalidad (Crevoisier, 2014) y su identidad. Así, las relaciones y lazos sociales se pueden alentar y bloquear, esto es potenciar o dañar la confianza y la proximidad, afectando al arraigo de los agentes empresariales (Saenz de la Fuente et al., 2021).

Las empresas encuentran su legitimidad social en la aportación de valor, pero dicha aportación y su sostenibilidad están condicionadas por su entorno. Por lo tanto, junto con los resultados económico-financieros, necesitamos nuevas formas de identificar la generación de valor social de las organizaciones y las palancas de su sostenibilidad. De hecho, la aplicación de valor social no debería tener en cuenta únicamente la aportación de valor social en un momento concreto, sino la capacidad de sostener la aplicación del valor social de forma a lo largo del tiempo, de forma que tanto los gobiernos, instituciones y los individuos que conformamos las comunidades de estos territorios, podamos valorar de forma sistemática, objetiva y continuada a lo largo del tiempo el valor generado por las empresas en nuestros territorios. En este sentido, presentamos a continuación tres dinámicas propias de las familias empresarias y de las empresas familiares que fomentan la creación de valor social sostenible. Esto redundará en beneficio de un territorio más acogedor e impulsor de las familias empresarias y al mismo tiempo en el desarrollo de las empresas familiares. En este sentido, agentes territoriales, familias empresarias y sociedad pueden beneficiarse de las lecciones que este artículo plantea.

2. Contexto de la investigación

La autora ha liderado y participado en proyectos competitivos y publicaciones académicas de primer nivel que han permitido profundizar en el fenómeno del enraizamiento de la empresa familiar tanto desde el diagnóstico y estrategias de sucesión de las pymes garantes de la generación de riqueza sostenible en nuestro territorio, como desde el análisis del impacto de eventos extremos que ponen en peligro su desarrollo, terreno este poco explorado (Smith et al., 2021).

A partir de sus investigaciones, la autora presenta en esta ocasión un manuscrito original que recoge una serie de reflexiones y la selección de lecciones aprendidas sobre el tema clave de la aplicación del valor social, que este número especial aborda. Centrándose en la perspectiva del enraizamiento de las empresas familiares en los territorios, presenta tres dinámicas de generación valor social sostenible por parte de la propiedad familiar en los territorios, de las que se extraen lecciones prácticas dirigidas tanto a la comunidad empresarial como a los agentes que diseñan y ejecutan políticas de desarrollo territorial.

3. Tres dinámicas de aportación de valor social sostenible de la propiedad familiar

Estudios realizados en nuestro territorio revelan que, en comparación con las actuaciones socialmente responsables de las pymes no familiares, la responsabilidad social de las pymes familiares difiere en dos ámbitos muy vinculados con su actividad empresarial: en las relaciones responsables con otros agentes de la cadena de valor y en las inversiones que impactan en la mejora de la competitividad (Aragón-Amonarriz et al., 2011). La razón de la actuación social de estas empresas radica en su propiedad responsable (Aragón-Amonarriz & Iturrioz-Landart, 2020). Las familias propietarias transmiten esta responsabilidad de generación en generación a través del capital social familiar, esto es, de las relaciones y los valores familiares en el seno de un entorno de confianza (Aragón-Amonarriz et al., 2019; Martínez-Sanchis et al., 2020a). Esta transmisión, que ha de revisitarse con cada generación, perpetúa un compromiso con la comunidad que permite sostener la aplicación de valor social en el tiempo.

Por ello, más allá de la cantidad de valor social que estas empresas pueden generar en un momento concreto, cabe destacar su aportación sostenible a la generación de valor social: sostenible por el mantenimiento de la actividad económica a través de la regeneración de los proyectos y de la revitalización del emprendimiento en el seno de la empresa familiar o de las empresas de la familia; sostenible por la vinculación con otros agentes del territorio a través de las relaciones personales y profesionales desplegadas por la familia empresaria, favoreciendo el dinamismo empresarial y emprendedor; y sostenible por la estabilidad de la actividad económica en tiempos de crisis, lo que permite la estabilidad en las ratios de ahorro-consumo en la población y una proyección a largo plazo

de la inversión económica y social en el territorio. Profundicemos en estas tres dinámicas de sostenibilidad de valor social de las actividades empresariales de propiedad familiar en los territorios.

3.1. *Dinámicas transgeneracionales de renovación y desarrollo de la empresa/grupo familiar*

En primer lugar, son fuente de valor social las dinámicas transgeneracionales de renovación y desarrollo de actividades empresariales que las familias empresarias impulsan dentro de la propia familia (Zellweger et al., 2012). Desde la óptica de la propia actividad empresarial, el fenómeno de emprendimiento transgeneracional y la incorporación de las nuevas generaciones es una fuente crítica de emprendimiento e innovación para el porfolio familiar (Zellweger, et al., 2012), y una oportunidad para la renovación de las estrategias y estructuras, adaptándolas al cambiante entorno competitivo. Estas dinámicas transgeneracionales en los territorios donde estas familias empresarias están enraizadas son generadoras de valor al menos en dos sentidos.

Por un lado, a pesar de los retos de naturaleza familiar a los que se enfrentan los sucesores, como son la sobre-identificación de los predecesores con el negocio o la carencia de una visión familiar compartida (Aragón-Amonarriz et al., 2021), la orientación emprendedora que ha sido inculcada en el seno de las actividades familiares permite superar estas dificultades antes de que apaguen el talante innovador del sucesor (Martínez-Sanchis et al., 2020a). Como indicaba Iñigo Guinea, CEO de GHI Hornos Industriales, cada generación sucesora debe regenerar la empresa, hacer propio el proyecto y recrearlo. Sólo con este espíritu los proyectos empresariales pueden, apoyándose en sus orígenes, mantener la vigencia y frescura con la que se iniciaron. Casos de regeneración como el citado son destacables, pero afortunadamente no son únicos: Cadinox, Echemar y Plastigaur son entre otros muchos, ejemplos de actividades que, dentro del mismo sector, ha sido regeneradas por las nuevas generaciones. Esto dota de vitalidad a los proyectos empresariales y le aporta sostenibilidad, sin embargo, no es algo automático: requiere de una propiedad responsable arraigada al territorio.

Por otro lado, en el marco de las dinámicas emprendedoras de la familia empresaria, donde la perspectiva de largo plazo de los propietarios familiares sostiene el deseo de mantener la orientación emprendedora para las futuras generaciones, una evolución esperable es pasar de ser

empresa familiar a ser grupo familiar (Masulis et al., 2011). Es desde esta nueva óptica, la de grupo empresarial, desde la que mejor puede calibrarse la aportación social de una familia empresaria. Este deseo puede desbordar los límites de un negocio y favorecer dinámicas emprendedoras dentro de las estructuras de propiedad, dando lugar a carteras de propiedad familiares, entendidas como la colección de negocios vinculados por un conjunto heterogéneo de relaciones de propiedad entre los diferentes miembros de una familia empresaria (Masulis et al., 2011). En las carteras familiares, la creación de valor transgeneracional familiar para las próximas generaciones supone dinámicas de cambio en la cartera de inversiones familiares, como la diversificación de activos y la reinversión de rendimientos. Por todo ello, este tipo de propiedad es de alto interés para el desarrollo económico y social del territorio (Le Breton-Miller & Miller, 2018), por distintos motivos, tanto el predominio de las participaciones de control en las mismas que permiten mantener los centros decisorios en el territorio; así como la presencia heterogénea de la familia dentro del portafolio, no solo en la propiedad, sino también en el nivel de gobierno y, finalmente, en el nivel de gestión que conducirá una dinámica de comportamientos ligados a la sostenibilidad de los negocios arraigados al territorio al que esas familias empresarias pertenecen. Los denominamos *grupos empresariales familiares vinculados al territorio* (Garmendia-Lazcano et al., 2020). Grupos empresariales como Ormazabal, Unceta o La Rioja Alta ilustran esta realidad en la CAPV.

3.2. *Dinámicas transgeneracionales de renovación y desarrollo más allá de la familia y sus negocios*

En segundo lugar, las dinámicas transgeneracionales de renovación y desarrollo de actividades empresariales, no sólo se impulsan en el seno de la propia familia, sino también en su entorno (Randolph et al., 2019). Desde la perspectiva territorial, la dinámica transgeneracional es también una contribución al ecosistema emprendedor. Las relaciones de las familias propietarias les aproximan a los generadores de nuevas actividades empresariales o emprendedores del territorio de forma natural (Arregle et al., 2016). Este vínculo se refuerza en los casos en que las familias empresarias pertenecen y colaboran con ecosistemas emprendedores (Stam, 2015). En estos casos, el impacto de la familia empresaria desborda los límites de la propia familia y negocio, y genera relaciones puente con otras empresas y otros agentes (Sanchez-Ruiz et al., 2019).

De esta forma, las familias empresarias promueven el talento emprendedor en el territorio y, en calidad de emprendedores experimentados (Autio et al., 2014), son agentes relevantes para entender los antecedentes emprendedores en una región (Autio et al., 2014). Este fenómeno no sólo sostiene el valor social de la generación de riqueza y bienestar en el territorio, sino que lo multiplica más allá de las fronteras familiares. Promover a otros con espíritu emprendedor es potenciar exponencialmente la aplicación de valor social, ya que no es infrecuente que a su vez los emprendedores ayudados imiten, una vez consolidados, en los procesos de acompañamiento desinteresado y promocionen a su vez a nuevos emprendedores.

3.3. Dinámicas de resiliencia y sostenibilidad del proyecto empresarial en tiempos de crisis

En tercer lugar, las dinámicas de resiliencia en los momentos de crisis. El valor social de la propiedad familiar se asocia a su contribución en el bienestar de la comunidad (Ingram & Glód, 2018). Ejemplo de este valor social se plasma cuando las familias empresarias frente a los embates del contexto económico, las pandemias u otros azotes o eventos extremos, muestran su resiliencia y se erigen en faros en medio del caos (Iturrioz-Landart et al., 2009). Es en esos momentos, cuando el compromiso con la comunidad en la que la familia se inscribe y se reconoce como parte de ella, emerge como un fuerte vínculo territorial (Saenz de la Fuente et al., 2021). Por ello, en coyunturas en que eventos extremos rompen la continuidad y desarrollo de dinámicas de generación de riqueza económica y social en un territorio, el tipo de propiedad empresarial emerge como un eje clave del que dependen decisiones de gobierno empresarial críticas respecto del mantenimiento de la actividad, o de su mantenimiento en el territorio. Es en estos escenarios de crisis cuando la resiliencia de este tipo de propiedad que resiste y mantiene la actividad en el territorio se configura como fuente de valor social, ya que, desde una perspectiva de racionalidad económico-empresarial, estas decisiones no se justificarían. En este sentido, los valores y las virtudes de las familias empresarias y el compromiso con la actividad y sus grupos de interés pueden ser las palancas clave en estos procesos de lealtad territorial (Pallares - Barbera et al., 2004). Según el informe presentado por KPMG (2021), en el contexto de la pandemia COVID-19, las empresas familiares han dado prioridad a la seguridad física y financiera de sus trabaja-

dores y han fomentado la productividad del territorio fomentando la colaboración con otras empresas o con la administración pública. Es en este contexto, donde las vinculaciones de valor con los grupos de interés, el compromiso y lealtad a los mismos, y la responsabilidad empresarial por encima de otros parámetros, debe ser entendida y visibilizada como fuente potente de valor de la propiedad familiar. Por ello, es importante que pueda medirse no sólo como una aportación de valor económico y puntual, sino como el potencial de actividad que un actor de estas características puede proporcionar en su entorno, especialmente en momentos de crisis.

4. Lecciones prácticas tanto para las instituciones como para las familias empresarias

En el presente artículo, se han presentado tres dinámicas de aplicación de valor social de las empresas familiares. Sin embargo, estas empresas, que suponen aproximadamente dos tercios de las empresas de la CAPV, son agentes vulnerables que pueden desaparecer del tejido económico, abandonando la actividad que han venido desarrollando durante tantos años, con la consiguiente pérdida que ello supone para nuestro territorio. De hecho, la amenaza de venta y cierre y los problemas sucesorios pueden acabar erosionando la supervivencia y la contribución social de estas organizaciones. Evitar estas situaciones ha de convertirse en una prioridad en la agenda política y empresarial. De otra forma, sólo se favorece a otras empresas cuyas prioridades y decisiones, podrían alejarse del desarrollo de un territorio próspero y sostenible.

En este contexto, la primera lección es la relevancia de generar herramientas y políticas que puedan detectar de forma precoz los factores que están operando, en los momentos críticos, en estas decisiones de la propiedad empresarial arraigada, con objeto de generar y obtener información y conocimiento que posibilite una mejor toma de decisiones en el ámbito de la continuidad y la transmisión empresarial resulta fundamental. Los territorios deben disponer de mecanismos que hagan posible en momentos de crisis, la lealtad territorial. Con este objeto predictivo, se planteó el proyecto de identificación de los perfiles de riesgo sucesorio, de venta o salida entre las pymes industriales de Gipuzkoa, proyecto que fue financiado por Diputación Foral de Gipuzkoa. Otro ejemplo, en este sentido, fue la colaboración con la Federación Mercantil de Gipuzkoa, en el proyecto para apoyar la sucesión en el comercio (Aragón-Amonarriz et al., 2021). La metodología ha sido aplicada por la

Federación Mercantil para el acompañamiento de los comerciantes en los procesos de sucesión. Los apoyos institucionales no tienen un recorrido relevante sin la participación y la implicación de las propias familias empresarias. Estas deben entender que la clave de la supervivencia y la generación de valor social pasa por anticipar los problemas. En los casos de empresas de pequeño tamaño, el día a día puede ser tan absorbente que impida entrar en cuestiones de mayor alcance o no urgentes. En estos casos, acercarse y apoyarse en las instituciones y asociaciones puede ser la única forma de acometer esta anticipación.

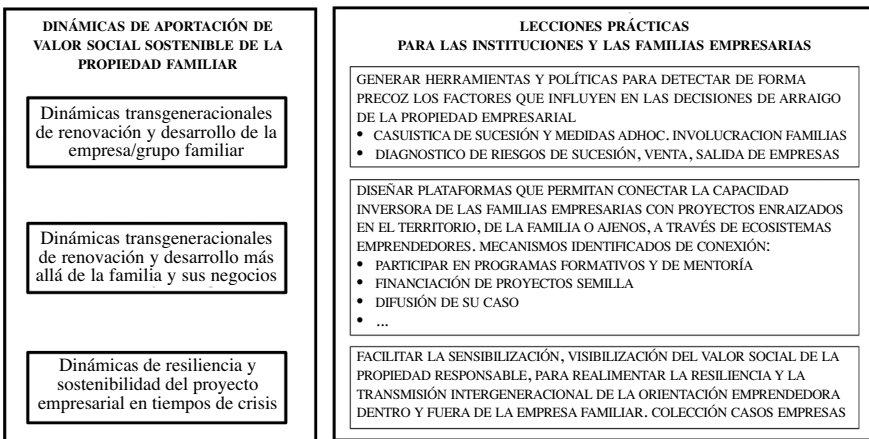
La segunda lección alude a la orientación transgeneracional de la propia familia empresaria y de los agentes del territorio que persiguen la generación de nuevas actividades empresariales en el mismo. Es determinante fomentar no solo el anclaje de las empresas familiares, sino de los inversores familiares, diseñar plataformas que permitan conectar la capacidad inversora de las familias empresarias con proyectos enraizados en el territorio, ya sean propios de la familia o ajenos a la misma, a través de su participación en los ecosistemas emprendedores. Comprender cómo estas familias pueden apoyar estas iniciativas y qué obstaculiza este apoyo es un reto que puede impulsar de forma eficiente el dinamismo empresarial del territorio. Ejemplo de cómo puede realizarse esta involucración es el estudio del caso de la familia Luker y su apoyo a los emprendedores del ecosistema emprendedor Manizales + en Colombia (Benavides et al., 2021). En este caso, la familia despliega diversos mecanismos de colaboración con el ecosistema, tales como participar en programas formativos y de mentoría; financiación de proyectos semilla, difusión de su caso.

Finalmente, la generación y desarrollo de iniciativas empresariales sostenibles y arraigadas, como son las empresas familiares, que promuevan el talento y a las personas, debe ser reconocida como un bien común de un territorio, no solo desde el ámbito educativo y administraciones, sino también desde el ámbito social y la sociedad civil. Este tipo de iniciativas empresariales son la base de la riqueza y desarrollo social de un territorio. Consolidar el anclaje al territorio y potenciar el carácter emprendedor de las empresas familiares dota de estabilidad a la actividad económico-social de la región y es en sí mismo un valor social innegable. Por ello, es necesario disponer de mecanismos que faciliten tanto la sensibilización, visibilización del valor social de la propiedad responsable, y que posibiliten y realimenten la resiliencia y la transmisión intergeneracional de la orientación emprendedora dentro y fuera de la empre-

sa familiar. Esta es una de las claves para retener el poder de decisión en el territorio y apoyar la generación de riqueza, a través de transmisiones y comportamientos empresariales responsables. Es responsabilidad de las instituciones, asociaciones, fundaciones, universidades y centros formativos hacer pedagogía en esta línea. Un ejemplo de ello es la colección de casos que Deusto Business School y Fundación Antonio Aranzábal publican desde 2013. En este sentido, las familias empresarias van pasando de la sombra y el “perfil bajo” a compartir con otros empresarios y con la sociedad sus proyectos y sus esfuerzos. En este proceso, no todas las familias tienen el mismo ritmo: las que ya han dado el paso de salir a la luz son referencia para las que aún no ven el interés. Sin embargo, difícilmente la sociedad valorará algo que no conoce. En esta labor empresarios y agentes estamos llamados a colaborar para promover la sostenibilidad de los negocios y el bienestar del territorio.

Figura 1

Dinámicas y lecciones para apoyar la aportación de valor social sostenible de las familias empresarias en el territorio



Referencias

Amato, S., Patuelli, A., Basco, R., & Lattanzi, N. (2021). Family Firms Amidst the Global Financial Crisis: A Territorial Embeddedness Perspective on Downsizing. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04930-0>

- Aragón-Amonarriz, C., Alcaine-Zapata, M., & Iturrioz-Landart, C. (2021). Comercio familiar. *Distribución y Consumo*, 2, 76.
- Aragón-Amonarriz, C., Arredondo, A. M., & Iturrioz-Landart, C. (2019). How can responsible family ownership be sustained across generations? A family social capital approach. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 161-185.
- Aragón-Amonarriz, C., Ibañez-Romero, A., Iturrioz-Landart, C., Narvaiza-Cantín, L., & Altuna-Artola, M. (2011). La RS y la competitividad en la pyme guipuzcoana: radiografía y recomendaciones. In Guibert Ucin, J.M. (Ed), *Gestión socialmente responsable* (pp. 31-150). Servicio de Publicaciones= Argitalpen Zerbitzua.
- Aragon-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2020). How do family responsible ownership practices enhance social responsibility in small and medium family firms?. *European Journal of Family Business*, 10(1), 66-79.
- Arregle, J. L., Miller, T. L., Hitt, M. A., & Beamish, P. W. (2016). How does regional institutional complexity affect MNE internationalization?. *Journal of International Business Studies*, 47(6), 697-722.
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097-1108.
- Baù, M., Chirico, F., Pittino, D., Backman, M., & Klaesson, J. (2019). Roots to Grow: Family Firms and Local Embeddedness in Rural and Urban Contexts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 360–385.
- Benavides-Salazar, C., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., & Ibañez-Romero, A. (2021). The role of entrepreneurial families in entrepreneurial ecosystems: the family social capital approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* (forthcoming).
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Crevoisier, O. (2014). Beyond territorial innovation models: the pertinence of the territorial approach. *Regional Studies*, 48(3), 551-561.
- Del Baldo, M. (2012). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: The experience of some “spirited businesses”. *Journal of Management & Governance*, 16(1), 1-36.
- Garmendia-Lazcano, A., Iturrioz-Landart, C., & Aragon-Amonarriz, C. (2020). Identifying territory-linked family business groups: a methodological proposal. *Journal of Family Business Management*.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Ingram, T., & Głód, G. (2018). Organizational resilience of family business: case study. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, 17(1), 57-69.

- Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C. & Olarte Marín, F.J. (2009). La supervivencia de las empresas familiares guipuzcoanas: un estudio longitudinal de tres décadas. *EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía*, 70(01), 388-409.
- KPMG (2021) *Informe Empresa Familiar 2021. Recuperación y crecimiento*. KPMG, S.A. <https://home.kpmg/es/es/home/tendencias/2021/06/informe-empresa-familiar-2021.html>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2018). Looking back at and forward from: "Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities". *Family Business Review*, 31(2), 229-237.
- Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2020a). How the Pygmalion effect operates in intra-family succession: shared expectations in family SMEs. *European Management Journal*, 38(6), 914-926.
- Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2020b). How does the territory impact on entrepreneurial family embeddedness? *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
- Martínez-Sanchis, P., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., Radu-Lefebvre, M., & Seaman, C. (2021). Institutional settings and local embeddedness of European entrepreneurial families: an inter-regional comparison. *European Planning Studies*, 1-26.
- Masulis, R. W., Pham, P. K., & Zein, J. (2011). Family business groups around the world: Financing advantages, control motivations, and organizational choices. *The Review of Financial Studies*, 24(11), 3556-3600.
- Pallares-Barbera, M., Tulla, A. F., & Vera, A. (2004). Spatial loyalty and territorial embeddedness in the multi-sector clustering of the Berguedà region in Catalonia (Spain). *Geoforum*, 35(5), 635-649.
- Randolph, R. V., Alexander, B. N., Debicki, B. J., & Zajkowski, R. (2019). Untangling non-economic objectives in family & non-family SMEs: A goal systems approach. *Journal of Business Research*, 98, 317-327.
- Ricotta, F., & Basco, R. (2021). Family firms in European regions: the role of regional institutions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-23.
- Saenz de la Fuente, I., Iturrioz-Landart, C. y Aragón-Amonarriz, C. (2021) Más allá de los impactos visibles de la violencia de ETA en el entorno empresarial: un análisis narrativo de testimonios *UCJC Business Review*, 18(3).
- Sanchez-Ruiz, P., Daspit, J. J., Holt, D. T., & Rutherford, M. W. (2019). Family social capital in the family firm: A taxonomic classification, relationships with outcomes, and directions for advancement. *Family Business Review*, 32(2), 131-153.
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276.
- Smith, C., Nordqvist, M., De Massis, A., & Miller, D. (2021). When so much is at stake: Understanding organizational brinkmanship in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 100425.

- Stavrou, E., Kassinis, G., & Filotheou, A. (2007). Downsizing and stakeholder orientation among the Fortune 500: Does family ownership matter? *Journal of Business Ethics*, 72(2), 149-162.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.

