



EMPRENDIMIENTO Y EMPRESA FAMILIAR: ¿DOS DISCIPLINAS HERMANAS O DISTINTAS?

ENTREPRENEURSHIP AND FAMILY BUSINESS: TWO SIBLINGS OR DIFFERENT DISCIPLINES?

Lucía Garcés-Galdeano* 
Universidad Pública de Navarra, España

Martín Larraza-Kintana** 
Universidad Pública de Navarra, España

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2738>

Recibido: 26 de abril de 2023
Aceptado: 05 de octubre de 2023
Publicado en línea: marzo de 2024

Sumario: 1. Introducción. 2. La creación de empresas y las empresas familiares. 3. El papel de la familia en la creación de nuevas empresas familiares. 4. Discusión y recomendaciones e implicaciones prácticas para los empresarios. Referencias.

RESUMEN

Nuestro conocimiento de las empresas familiares ha crecido de manera significativa en los últimos años, pero sin embargo aún tenemos un conocimiento muy limitado de una de las etapas fundamentales de la vida de estas empresas: su creación. Este artículo ofrece una breve introducción a la literatura sobre el arraigo familiar, o *family embeddedness*, que estudia la influencia de la familia en la creación de nuevas empresas, en particular nuevas empresas familiares, y presenta algunas ideas sobre desarrollos futuros en el ámbito de la investigación, con el fin, también, de ofrecer algunas claves útiles para la gestión.

Palabras clave: Creación de empresas, empresa familiar, emprendedor familiar, influencia familia.

* Doctora y Profesora Titular de la Universidad Pública de Navarra. Licenciada en el doble grado de Administración y Dirección de Empresas y Derecho. Docencia en el área de Organización de Empresas. Su investigación se centra en el análisis del comportamiento de la empresa familiar.

** Doctor por la Universidad Carlos III de Madrid y Catedrático de la Universidad Pública de Navarra. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pública de Navarra, y Docente en el área de Organización de Empresas. Su investigación se centra en la Gestión de Recursos Humanos, la Dirección Estratégica, la Empresa Familiar y el Emprendimiento.

Más información sobre los autores disponible al final de este artículo.

Los autores agradecen la financiación recibida a través del proyecto de I+D+i TED2021-132446B-I00 financiado por MCIN/ AEI/10.13039/501100011033/, el proyecto PID2020-115018RB-C31 (AEI/FEDER, UE) financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación del Gobierno de España y los Fondos Europeos de Desarrollo Regional, y declaran no tener conflicto de intereses.

ABSTRACT

Our knowledge of family firms has grown significantly in recent years, but we still have very limited knowledge of one of the fundamental stages in the life of these firms: their creation. This article provides a brief introduction to the literature on family embeddedness that studies the influence of the family on the creation of new firms, in particular new family firms, and presents some ideas on future developments in the field of research, with the aim, also, of offering some useful clues for management.

Keywords: Business creation, family business, family entrepreneur, family influence.

1. Introducción

No cabe duda de que el interés académico y profesional en las empresas familiares ha crecido notablemente en los últimos años, hasta convertirse en uno de los ámbitos de trabajo más dinámicos. Así lo atestiguan la proliferación de artículos científicos centrados en el estudio de esta forma tan especial y a la vez tan extendida de empresa, el aumento en el número de asignaturas y títulos universitarios orientados a comprender sus especificidades, o el creciente número de servicios profesionales de apoyo a su financiación y gestión. Si bien este creciente interés ha llevado a que nuestro conocimiento sobre la empresa familiar haya mejorado considerablemente, existen aún áreas poco exploradas. Una de estas áreas es sin duda la relativa a la creación, nacimiento, de las empresas familiares. La mayoría de los trabajos se centran en el estudio de las empresas familiares ya consolidadas y su gestión, y apenas existen trabajos focalizados en conocer cómo nacen estas empresas y bajo qué circunstancias crecen y prosperan en los primeros, y complejos, años iniciales.

A pesar de, como señalamos, la escasa atención prestada al momento fundacional de las empresas familiares, consideramos que se trata de un aspecto esencial y que merece una mayor atención, puesto que las características fundacionales afectan directamente a su capacidad de supervivencia en los primeros años, el conocido como valle de la muerte, y a su crecimiento futuro, al influir en aspectos como por ejemplo las aspiraciones de crecimiento. Existe una rama de la literatura en creación de empresas que conecta este proceso con las características de la familia del fundador (Aldrich & Cliff, 2003). En nuestra opinión, esta rama, que ha sido relativamente poco desarrollada, guarda un importante potencial para iluminar nuestro conocimiento acerca de cómo nacen las empresas familiares, y en particular, cómo las características de la propia familia fundadora influye en ello.

En este contexto, este artículo tiene como finalidad ofrecer una breve introducción a esta literatura sobre la influencia de la familia en la crea-

ción de nuevas empresas, en particular nuevas empresas familiares, y presentar algunas ideas sobre desarrollos futuros en el ámbito de investigación, con el fin también de ofrecer algunas claves útiles para la gestión. En este sentido, conocer cómo y por qué se creó la empresa proporciona información valiosa para entender el proceso de toma de decisiones estratégicas puesto que en la fase inicial la familia tiene un papel crucial en el apoyo y el desarrollo de la empresa. Así, por ejemplo, el tamaño de la familia y su configuración pueden influir en la toma de decisiones y en la asignación de roles dentro del negocio. Por tanto, comprender estos factores puede ayudar a gestionar las expectativas y las dinámicas familiares de manera más efectiva.

Con el fin de esbozar el contexto académico, este artículo proporciona, en primer lugar, una breve reseña sobre la evolución de dos disciplinas académicas estrechamente conectadas: el emprendimiento y la empresa familiar. Aunque actualmente se presentan de manera separada, siempre han mantenido una fuerte conexión. En segundo lugar, trata de resumir las principales conclusiones e implicaciones prácticas de la literatura sobre la perspectiva del arraigo familiar que estudia el binomio familia-emprendimiento. Por último, el trabajo esboza algunas líneas de investigación relacionados con el papel de la familia en la aparición de nuevas empresas familiares, y trata de dar una serie de recomendaciones e implicaciones prácticas para los empresarios.

2. La creación de empresas y las empresas familiares

El emprendimiento y la empresa familiar son dos áreas de estudio que han experimentado un importante crecimiento en las dos últimas décadas. La atención que en la actualidad reciben tanto el emprendimiento como la empresa familiar se debe a su importancia económica y social. En relación con el emprendimiento, según datos de la OCDE (2021) las nuevas empresas generan entre el 5 y el 12% del empleo en la mayoría de los países. La actividad emprendedora ayuda además al desarrollo económico y social por su capacidad para generar innovaciones que ayudan a mejorar la eficiencia de los procesos productivos (Anokhin & Wincent, 2012). Este papel catalizador es esencial para mantener el dinamismo de la economía. En este sentido, la actividad emprendedora genera mayor competencia manteniendo “alerta” a las empresas ya instaladas, que pueden ver reducida su ventaja competitiva frente a nuevas empresas y modelos de negocio.

Por su parte, las empresas familiares son el tipo de empresa más común en todos los países y regiones del mundo (Sharma et al., 2012), con presencia en todas las industrias y estratos de tamaño (Gómez-Mejía et al., 2010). Según un informe del Instituto de la Empresa Familiar (2015) el 88% de las empresas españolas serían familiares. Éstas emplean al 66% de la fuerza laboral y aportan el 57% del Valor Añadido Bruto que generan las empresas españolas.

Como disciplinas, tanto el emprendimiento como la empresa familiar pueden catalogarse, debido a su tardía eclosión, como disciplinas relativamente “jóvenes” (Sharma et al., 1997; Mole & Ram, 2012). Si bien encontramos libros y artículos que hablan sobre el emprendedor y la empresa familiar en la primera mitad del siglo XX, ha sido en los últimos 50 años cuando se ha asistido a un crecimiento por el interés de estos dos campos (Galve-Górriz & Salas-Fumás, 2003). Así, según señalaba Mole (2012), hasta el año 1970 solo existían ocho artículos publicados en este ámbito en revistas que figurasen en el *Social Science Citation Index*. A día de hoy, la búsqueda de artículos publicados con la palabra emprendimiento (*entrepreneurship*) exclusivamente en el título en revistas que figuran *Social Science Citation Index* entre los años 2006 y 2022, arroja un resultado de más de 4000 trabajos. De estos, más de 50% fueron publicados en los últimos cinco años del periodo considerado (i.e. 2018-2022). Ocurre algo parecido en la investigación académica sobre empresa familiar. Según Short et al. (2016) antes de 1970 se podían contabilizar solamente 111 artículos publicados en revistas con evaluación anónima por pares. En un ejercicio análogo al previamente comentado sobre el emprendimiento, donde se lleva a cabo una búsqueda de la palabra *family firm* en el título de artículos publicados en revistas que figuran *Social Science Citation Index* entre los años 2006 y 2022, arroja un resultado de 2446 trabajos. Los últimos cinco años (i.e. 2018-2022) han sido testigos de la publicación de más del 50% de los artículos.

El crecimiento en las dos últimas décadas nos permite considerarlas como dos áreas separadas y con entidad propia, pero lo cierto es que desde el inicio ambas han estado fuertemente conectadas pues también lo están los fenómenos que buscan comprender. Por un lado, muchas de las nuevas empresas que se crean, una de las manifestaciones del emprendimiento, pueden considerarse empresas familiares puesto que en muchas de ellas el control y la gestión está en manos de una persona o familia que además desearía transmitir dicha empresa a la siguiente generación. Por otro lado, los fundadores de las empresas familiares son en sí mismos emprendedores. Unos emprendedores con rasgos particulares en tanto en

cuanto que en ellos reside un deseo de controlar la empresa y transmitirla a la siguiente generación.

Por otro lado, las familias, elemento esencial de la empresa familiar, han sido consideradas como un factor clave del proceso emprendedor (Aldrich & Cliff, 2003). La influencia de la familia es particularmente relevante en las primeras etapas de la gestación de la empresa familiar cuando las actitudes y esfuerzos del fundador son más vitales para la supervivencia y continuidad de la nueva empresa (Colombo & Grilli, 2017; Lee & Lee, 2015) y su actividad tiene una influencia significativa en la formación de la cultura de la firma. Sin embargo, y a pesar de la relevancia de estas primeras fases en el desarrollo posterior, las etapas iniciales de las empresas familiares apenas han sido exploradas.

3. El papel de la familia en la creación de nuevas empresas familiares

Numerosos estudios han destacado la importancia de la familia como un factor clave en la decisión de emprender (Davidsson y Honig, 2003), especialmente en el caso de las empresas familiares (Aldrich & Cliff, 2003).

En primer lugar, la literatura ha enfatizado que la familia puede proporcionar una fuente de recursos para el emprendimiento, tanto financieros como no financieros, así como el apoyo emocional, el asesoramiento y la experiencia empresarial. Además, los lazos familiares pueden ser una ventaja en la obtención de recursos externos, pues pueden proporcionar el acceso a redes y contactos empresariales (De Massis et al., 2015). Sin embargo, también se ha destacado que la familia puede ser una fuente de conflictos y tensiones en el emprendimiento, especialmente en el caso de empresas familiares en las que existe una intención de transmisión intergeneracional y donde el núcleo familiar tiene un papel más activo en la dirección estratégica y la gestión de la empresa. Por ejemplo, Chirico y Nordqvist (2010) mencionan que los conflictos familiares pueden resultar en desacuerdos en la toma de decisiones, la definición de roles y responsabilidades, la sucesión y la gestión de conflictos personales en el lugar de trabajo. Además, Sharma & Manikutty (2005) sugieren que los conflictos familiares son una de las barreras clave para el crecimiento y la supervivencia de las empresas familiares, y que estos conflictos pueden afectar negativamente la toma de decisiones y la gestión empresarial. En conclusión, la literatura reconoce que, aunque la familia puede proporcionar activos importantes para el emprendimiento, también puede ser una fuente de conflictos y tensiones que pueden poner en peligro la propia supervivencia de las empresas.

Otro aspecto destacado en la literatura ha sido la influencia de la cultura y las normas familiares en el emprendimiento. Así, algunos estudios han encontrado que las culturas familiares que valoran la tradición y la continuidad pueden influir tanto en la decisión de emprender como en la gestión de la empresa familiar (Sharma & Manikutty, 2005). En este mismo sentido, en la medida en la que las normas culturales y familiares fomentan la colaboración y el apoyo mutuo entre los miembros de la familia, se facilita la creación y el desarrollo de empresas familiares. En definitiva, los estudios académicos destacan la influencia de la cultura y las normas familiares en la creación y gestión de la empresa familiar, y sugieren la relevancia de que los gestores de las empresas familiares sean conscientes de ello a la hora de tomar decisiones y gestionar la empresa.

El trabajo de Aldrich & Cliff, (2003) ha sido uno de los trabajos más importantes en este ámbito. En este trabajo se destaca la importancia de los vínculos y recursos familiares de los empresarios en el proceso empresarial. El trabajo enfatiza la falta de atención de la literatura académica sobre el papel de la familia en la creación de nuevas empresas. La perspectiva clásica de creación de empresas se centró en las características y disposiciones de los fundadores, pero dado el poco apoyo empírico, los investigadores buscaron nuevas perspectivas. Algunos adoptaron una perspectiva cognitiva, otros una perspectiva ecológica y un tercer grupo favoreció la postura del arraigo social o “*social embeddedness*”. La perspectiva del arraigo social argumenta que las personas no toman decisiones de manera aislada, sino que están implicadas en redes de relaciones sociales. A pesar de la propuesta de esta perspectiva, se puede afirmar que en general la literatura de emprendimiento ha prestado poca atención a la influencia de la familia, como una institución social fundamental, en la toma de decisiones. Como señalan Thornton et al. (2012), las instituciones sociales como la familia y la religión imponen lógicas institucionales en el comportamiento humano (p. 832). Estas lógicas institucionales se refieren a los valores, normas y prácticas que se consideran apropiados en una determinada institución social, y pueden influir en las decisiones y acciones de los individuos. En el caso de la lógica de la familia, puede manifestarse en aspectos como el énfasis en la continuidad generacional, la solidaridad y el compromiso mutuo. Estas lógicas pueden afectar tanto al comportamiento de los fundadores de una empresa como a su gestión, siendo particularmente relevantes para entender el desarrollo de las empresas familiares. Sin embargo, y en línea con lo señalado para la perspectiva del arraigo social, la influencia de esta lógica de la institución familiar ha sido poco analizada (Aldrich & Cliff, 2003).

El texto de Aldrich & Cliff (2003) también discute la importancia de los lazos familiares en la movilización de recursos para las nuevas empresas. Se ha destacado el papel de los fuertes lazos familiares en la obtención de recursos financieros, físicos, humanos y otros recursos necesarios para las nuevas empresas (Sharma, 2008). Por ejemplo, Sharma (2008) mostró que la familia proporciona recursos valiosos, como el capital social y el conocimiento tácito, que pueden ser esenciales para el éxito empresarial. De manera similar, en un estudio de Jaskiewicz et al. (2017) sobre la creación de empresas familiares en América Latina, se encontró que los lazos familiares y de parentesco fueron una fuente importante de recursos financieros para las nuevas empresas. Los autores sugieren que la presencia de fuertes lazos familiares puede aumentar la confianza y reducir el riesgo percibido por los inversores externos. El trabajo de Aldrich & Cliff (2003) sugiere que las familias desempeñan un papel importante en el proceso de creación de empresas y que el arraigo familiar o “*family embeddedness*”, requiere una mayor atención si queremos entender mejor por qué y cómo surgen nuevas empresas y en particular empresas familiares.

Cuando se trata de la movilización de recursos la mayoría de la literatura tiende a asumir implícitamente que cuanto más dinero esté disponible por parte de la familia, más probable es que existan intenciones empresariales. Sin embargo, esto no tiene por qué ser siempre necesariamente así. En este sentido, Sieger y Minola (2017) muestran que, por un lado, los lazos fuertes con los miembros de la familia, como los descritos por el arraigo familiar, pueden tener ventajas para los potenciales empresarios, como por ejemplo facilitar el acceso a los recursos (financieros) (Aldrich & Cliff, 2003). Por otro lado, acceder a los recursos a través de fuertes lazos familiares implica obligaciones financieras y no financieras (Arregle et al., 2015). Esto apunta a una posible desventaja del capital financiero proporcionado por la familia y plantea la pregunta de si la disponibilidad de capital financiero de la familia realmente fomenta o impide el espíritu empresarial. En particular, cómo el apoyo financiero de la familia afecta las intenciones individuales de iniciar una empresa aún no está del todo claro.

Para abordar esta brecha, Sieger y Minola (2017) adoptan una perspectiva de arraigo familiar argumentando que los potenciales empresarios son conscientes de tres cuestiones principales relacionadas entre sí: (1) que cuanto más se utiliza el apoyo financiero de la familia para crear una empresa planificada, más fuertes serán las obligaciones relacionadas; (2) que estas obligaciones probablemente obstaculizarán el rendimiento futuro del proyecto planificado (Au & Kwan, 2009); y (3) que las conse-

cuencias para el sistema familiar en el caso no poco probable de incumplimiento de esas obligaciones serán graves (Arregle et al., 2015). La disponibilidad de apoyo financiero por parte de la familia es, por lo tanto, un “regalo envenenado”: un “regalo” que ayuda a superar las limitaciones de recursos urgentes para la creación de nuevas empresas (Steier, 2003), pero que está “envenenado” en el sentido de que indica una fuerte integración y obligaciones relacionadas (Arregle et al., 2015), que pueden tener consecuencias negativas anticipadas para el proyecto planificado (como un rendimiento obstaculizado) y para la familia. Cuanto mayor sea la disponibilidad de este apoyo, más los potenciales empresarios lo percibirán como “envenenado” y, por lo tanto, serán menos propensos a usarlo. Este estudio guarda, además, implicaciones prácticas. Los miembros de la familia en general, y en particular los padres y los hijos, deben ser conscientes de que proporcionar apoyo financiero dentro de la familia puede percibirse, tal y como se ha señalado, de manera diferente por el donante y el beneficiario, genera diferencias en las expectativas de unos y otros que pueden ser el germen de un conflicto y afectar negativamente a la supervivencia y crecimiento futuro de la nueva empresa familiar. Lo que por una parte puede verse como un apoyo incondicional y definitivo, puede ser percibido por la otra como una intromisión y una forma de control que puede llegar incluso a desalentar al beneficiario (e.g. hijo) a convertirse en emprendedor. Por ello, se hace necesario establecer una discusión abierta sobre las obligaciones y expectativas financieras y no financieras, tanto del emprendedor como de los otros miembros de la familia, para generar un clima de confianza mutua que permita extraer el potencial de la nueva idea de negocio.

Hasta ahora, hemos citado algunos autores centrados en estudiar el impacto que tiene la familia del emprendedor en la intención de crear una empresa nueva, sin distinguir si esa empresa puede ser considerada como empresa familiar o no. Es difícil definir en los primeros años de andadura de una empresa si es familiar o no, pero hay una variable que diferencia claramente a una empresa familiar de aquella que no lo es, y es su intención de transmisión transgeneracional, es decir, que el emprendedor tenga el deseo de transmitir esa empresa como legado para sus hijos. Ese deseo es el rasgo básico que diferencia a las empresas familiares de las que no lo son, y, por tanto, ese deseo puede tener también un efecto en la propensión a emprender, y los subsiguientes resultados para la empresa. En esta idea del efecto de la familia en la creación de una empresa familiar se centra el trabajo de Pittino et al. (2020), donde se abordan los factores determinantes en la decisión de un individuo para poner en marcha una

nueva iniciativa emprendedora que involucre a miembros de su familia. El estudio define una empresa familiar como una empresa en la que participan múltiples miembros de la familia como propietarios/gerentes, y la unidad familiar desempeña un papel importante en las opciones de carrera de los miembros de la familia. Aunque se ha investigado la influencia de la familia en la empresa desde diferentes perspectivas, la literatura que estudia los factores basados en la familia como variables explicativas para la creación de empresas, y en particular para la creación de empresas familiares, es aún relativamente escasa, especialmente en las economías emergentes, donde la interfaz entre el contexto familiar y el emprendimiento empresarial puede ayudar a crear oportunidades de empleo y aliviar las condiciones de pobreza.

El estudio se basa en la perspectiva del arraigo familiar donde se estudia la incorporación de la familia en los negocios y su relación con la intención de iniciar una empresa familiar. Se enfoca en la unidad familiar como la unidad de análisis primaria para evaluar el efecto de la incorporación de la familia en el emprendimiento. Se plantea una relación en forma de U invertida entre el número de personas en la unidad familiar y la intención de iniciar una empresa familiar. El estudio explora el papel moderador del ingreso del hogar y el nivel educativo del individuo en esta relación curvilínea. El estudio contribuye a la literatura sobre la perspectiva de la incorporación de la familia en los negocios, y al mismo tiempo añade al conocimiento existente sobre la intención de carrera empresarial familiar.

Este trabajo también tiene varias implicaciones prácticas importantes, porque invitan a los potenciales emprendedores a ser conscientes de los posibles *trade-offs* que existen entre las normas familiares y empresariales en el contexto de la creación de nuevas empresas familiares. Los gobiernos, las instituciones y los programas universitarios deberían también reflexionar acerca de cómo complementar a las familias en la creación de nuevos negocios familiares. La familia representa “el oxígeno” que alimenta el fuego del emprendimiento (Rogoff & Heck, 2003) pero debe complementarse con programas que al menos mitiguen aquellos aspectos que pueden limitar el potencial de creación de valor económico y social que albergan estos negocios. El estudio de Pittino et al. (2020) proporciona argumentos relacionados con la importancia de las formas de capital financiero y educativo. Pero, además, brindan información a los profesionales y responsables políticos sobre el diseño de herramientas de apoyo que ayuden a los futuros emprendedores a abordar, a nivel psicológico, las presiones y el estrés derivados de la necesidad de sacrificar algunas

partes de las relaciones familiares en aras del bienestar personal y familiar en general.

4. **Discusión y recomendaciones e implicaciones prácticas para los empresarios**

Como se ha señalado, la influencia de la familia es muy relevante en las primeras etapas de la creación de las empresas, y particularmente en la creación de las empresas familiares, cuando las actitudes y esfuerzos del fundador son vitales para la supervivencia, continuidad y la formación de la cultura empresarial. Sin embargo, ya hemos señalado que esta etapa inicial ha sido poco explorada. La literatura sobre el arraigo familiar o “*family embeddedness perspective*” ha tratado de explicar los factores o antecedentes familiares del inicio emprendedor, así como la movilización de recursos para mejorar los resultados. Sin embargo, existen aún numerosas cuestiones que deben estudiarse. Por ejemplo, la influencia de la familia en la creación de empresas familiares. Este vínculo, que parece natural y que viene a reforzar la ya citada relación entre los ámbitos de estudio de empresa familiar y emprendimiento, apenas ha recibido atención y ofrece un interesante campo de análisis para futuros trabajos. De alguna forma, la perspectiva del arraigo social nos abre la posibilidad de explorar esas primeras fases de formación de una empresa familiar, y con ello la dinámica que se establece entre el sistema familiar y el sistema empresarial, tan fundamental en el caso de las empresas familiares. En este contexto resulta interesante explorar la vinculación entre las características del núcleo familiar en la empresa familiar sobre variables relacionadas con la creación de empresas y las nuevas iniciativas empresariales (Hahn et al., 2021). Por ejemplo, la literatura sobre emprendimiento ha estudiado durante mucho tiempo las aspiraciones de crecimiento empresarial (Wright & Stigliani, 2013), relacionando esas aspiraciones con el capital humano, la cultura empresarial (Capelleras et al., 2019), el reconocimiento de oportunidades, pero nunca con los lazos familiares en el contexto de las empresas familiares de reciente creación. Puesto que las aspiraciones de crecimiento se relacionan con el crecimiento real, la literatura ha considerado fundamental analizar las aspiraciones de crecimiento de los emprendedores (Hermans et al., 2015). Así, consideramos que sería relevante explorar cómo las características de la familia afectan a las aspiraciones de crecimiento. Más concretamente, como ya hemos señalado, no todas las empresas nuevas pueden considerarse familiares (i.e. no todas tienen una intención de transmisión intergeneracional), por

tanto, analizar si las empresas de reciente creación, donde hay una familia detrás de la empresa, van a tener mayores aspiraciones de crecimiento creemos que puede ser una contribución muy importante a esta incipiente literatura.

En segundo lugar, sería muy interesante desarrollar diseños de estudios longitudinales adicionales para poder hacer inferencias dinámicas sobre los efectos de los cambios en el sistema familiar en el proceso de creación de nuevas empresas. Sugerimos que se inviertan más recursos en enfoques etnográficos, en los que los investigadores pasen cantidades considerable de tiempo dentro de las familias, llevando a cabo observaciones sistemáticas y recopilando notas de campo detalladas (Gartner & Birley, 2002). Y, por último, sería interesante explorar hasta qué punto la intención de inicio de una empresa familiar por parte de un individuo, cambia en diferentes contextos culturales (Fara, 2016) que incluya comparaciones entre países, para examinar similitudes y diferencias en los factores culturales relacionados con los vínculos familiares.

En cuanto a las implicaciones prácticas, creemos que comprender el origen y los antecedentes de una empresa familiar es fundamental tanto desde una perspectiva histórica como desde la gestión actual. En primer lugar, conocer el cómo y por qué se creó la empresa proporciona información valiosa sobre la visión original de los fundadores. Esta visión cristaliza de manera natural en lo que conocemos posteriormente como la cultura empresarial, que cobra mayor fuerza en la medida en que la empresa consiga consolidarse en el mercado y crecer. El “éxito” de los fundadores y de su visión fundacional queda arraigada en la empresa a través de testimonios e historias que dotan a la citada visión de un importante peso específico y por lo tanto suponen una fuerte influencia en los procesos de toma de decisiones estratégicas, trascendiendo incluso generaciones. Esta visión fundacional puede tener además un efecto positivo de guía que puede ayudar a la empresa a mantenerse fiel a sus valores fundamentales y a su propósito original a medida que crece y se desarrolla. En este sentido se ha llegado a sugerir que la narrativa que se genera en torno al fundador familiar exitoso también puede llegar a tener un valor en el mercado de recursos.

En segundo lugar, en la fase inicial, la familia puede tener un papel crucial en el apoyo y el desarrollo de la empresa. Aparte del citado papel de la familia en la movilización de recursos financieros, humanos y físicos, características tales como el tamaño de la familia o su configuración pueden influir en la toma de decisiones y en la asignación de roles dentro del negocio. Comprender estos factores puede ayudar a gestionar las ex-

pectativas y las dinámicas familiares de manera más efectiva, evitando así conflictos y fomentando la generación de un aspecto central de las transacciones como la confianza.

Y en último lugar, para solventar el llamado “valle de la muerte”, etapa crítica en el crecimiento de una empresa donde enfrenta desafíos financieros y operativos significativos, comprender el origen y los antecedentes de la empresa puede proporcionar información sobre cómo superar esta fase. Además, una buena gestión en esta etapa es esencial para aumentar las probabilidades de éxito a largo plazo. La planificación financiera y estratégica cuidadosa puede ayudar a superar estos obstáculos y establecer una base sólida para el crecimiento futuro.

Por tanto, un conocimiento más detallado de la fase de creación de las empresas familiares y del papel que juegan las familias en la misma, resulta fundamental para guiar la labor de los gestores y aumentar las probabilidades de éxito y supervivencia de estas nuevas iniciativas en el largo plazo. Puesto que nuestro conocimiento actual es limitado, este artículo quiere animar a sus lectores a considerar esta área de estudio.

Referencias

- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddedness Perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573–596. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00011-9](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00011-9)
- Anokhin, S., & Wincent, J. (2012). Start-up rates and innovation: A cross-country examination. *Journal of International Business Studies*, 43, 41–60. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.47>
- Arregle, J. L., Batjargal, B., Hitt, M. A., Webb, J. W., Miller, T., & Tsui, A. S. (2015). Family ties in entrepreneurs' social networks and new venture growth. *Entrepreneurship theory and Practice*, 39(2), 313–344. <https://doi.org/10.1111/etap.12044>
- Au, K., & Kwan, H. K. (2009). Start-up Capital and Chinese Entrepreneurs: The Role of Family. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 889–908. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00331.x>
- Capelleras, J. L., Contin-Pilart, I., Larraza-Kintana, M., & Martín-Sánchez, V. (2019). Entrepreneurs' human capital and growth aspirations: The moderating role of regional entrepreneurial culture. *Small Business Economics*, 52, 3–25. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9985-0>
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487–504. <https://doi.org/10.1177/0266242610370402>

- Colombo, S., & Grilli, L. (2017). Should I stay or should I go? Founder's decision to leave an entrepreneurial venture during an industrial crisis. *Industry and Innovation*, 24(2), 97-121. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1216395>
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18 (5), 301-331. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(02)00097-6)
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12068>
- Galve-Górriz, C., & Salas-Fumás, V. (2003). La Empresa Familiar en España: Fundamentos Económicos y Resultados. *Fundación BBVA, Bilbao*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.664538>
- Gartner, W. B., & Birley, S. (2002). Introduction to the Special Issue on Qualitative Methods in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 387-395. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(01\)00077-5](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(01)00077-5)
- Gómez-Mejía, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47 (2), 223-252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>
- Hahn, D., Spitzley, D. I., Brumana, M., Ruzzene, A., Bechthold, L., Prügl, R., & Minola, T. (2021). Founding or succeeding? Exploring how family embeddedness shapes next generation members' entrepreneurial intentions. *Technology Forecasting and Social Change*, 173, 121-182. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121182>
- Hermans, J., Vanderstraeten, J., Van Witteloostuijn, A., Dejardin, M., Ramdani, D., & Stam, E. (2015). Ambitious Entrepreneurship: A Review of Growth Aspirations, Intentions, and Expectations. *Entrepreneurial Growth: Individual, Firm, and Region* (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Vol. 17), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 127-160. <https://doi.org/10.1108/s1074-754020150000017011>
- Instituto de la Empresa Familiar (2015). La Empresa Familiar en España (2015).
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., Rau, S. B., & De Massis, A. (2017). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 519-535. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>
- Lee, S. M., & Lee, B. (2015). Entrepreneur characteristics and the success of venture exit: An analysis of single-founder start-ups in the US. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11, 891-905. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0324-5>
- Mole, K., & Ram, M. (2012). Perspectives in entrepreneurship: A critical approach. Palgrave Mcmillan, New York, NY.
- OCDE (2021). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>

- Pittino, D., Chirico, F., Baù, M., Villasana, M., Naranjo-Priego, E. E., & Barron, E. (2020). Starting a family business as a career option: The role of the family household in Mexico. *The Journal of Family Business Strategy*, 11 (2), 100338. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100338>
- Rogoff, E. G., & Heck, R. K. Z. (2003). Evolving research in entrepreneurship and family business: Recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 559-566. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00009-0](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00009-0)
- Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10 (1), 1-35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of Family Business Review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25 (1), 1-15. <https://doi.org/10.1177/0894486512437626>
- Sharma, P., & Manikutty, S. (2005). Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 293–311. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00084.x>
- Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital Stocks and Flows between Family and Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 971-977. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00266.x>
- Short, J. C., Sharma, P., Lumpkin, G. T., & Pearson, A. W. (2016). Oh, the places we'll go! Reviewing past, present, and future possibilities in family business research. *Family Business Review*, 29 (1), 11-16. <https://doi.org/10.1177/0894486515622294>
- Sieger, P., & Minola, T. (2017). The Family's Financial Support as a "Poisoned Gift": A Family Embeddedness Perspective on Entrepreneurial Intentions. *Journal of Small Business Management*, 55, 179-204. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12273>
- Steier, L. (2003). Variants of Agency Contracts in Family-Financed Ventures as a Continuum of Familial Altruistic and Market Rationalities. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 597–618. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00012-0)
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
- Wright, M., & Stigliani, I. (2013). Entrepreneurship and growth. *International Small Business Journal*, 31(1), 3–22. <https://doi.org/10.1177/0266242612467359>

Sobre los autores

LUCÍA GARCÉS-GALDEANO. Profesora Titular de la Universidad Pública de Navarra. Licenciada en el doble grado de Administración y Dirección de Empresas y Derecho por la Universidad Pública de Navarra, y Doctora en este ámbito por la misma universidad. A lo largo de su todavía corta trayectoria académica ha desarrollado siempre su docencia en el área de Organización de Empresas, im-

partiendo diferentes materias a nivel de grado y postgrado. Su principal línea de investigación se desarrolla en el campo de la gestión de los recursos humanos en las empresas y muy especialmente en las empresas familiares. La mayor parte de su investigación se ha centrado en el análisis del comportamiento de la empresa familiar, particularmente en lo referente a sus consecuencias sobre las decisiones y el papel fundamental de los factores no económicos. A su vez ha desarrollado trabajos sobre la formación y la eficacia de los sistemas de gestión de recursos humanos de alto compromiso, así como el análisis del emprendimiento y la responsabilidad social corporativa. Sus investigaciones sugieren que el diseño de las políticas de recursos humanos es un determinante clave del comportamiento de los individuos en las empresas. Su trabajo de investigación ha sido publicado en algunas de las revistas académicas más prestigiosas del campo de la Gestión de Empresas tales como por ejemplo *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Small Business Economics*, *International Journal of Human Resources Management* o *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://orcid.org/0000-0002-9028-7353>

Associate Professor at the Public University of Navarra. She has a double degree in Business Administration and Management and Law from the Public University of Navarra, and a PhD in this field from the same university. Throughout her still short academic career, she has always developed her teaching in the area of Business Organization, teaching different subjects at the undergraduate and postgraduate level (master). Her main line of research is developed in the field of human resource management in companies and especially in family businesses. Most of her research has focused on the analysis of the behavior of the family business, particularly in relation to its decision-making process and the fundamental role of non-economic factors. She, in turn, has developed work on the training and effectiveness of high-commitment human resource management systems, as well as the analysis of entrepreneurship and corporate social responsibility. Her research suggests that the design of human resource policies is a key determinant of the behavior of individuals in companies. Her research work has been published in some of the most prestigious academic journals in the field of Business Management such as *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Small Business Economics*, *International Journal of Human Resources Management* or *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://orcid.org/0000-0002-9028-7353>

MARTÍN LARRAZA KINTANA. Catedrático de la Universidad Pública de Navarra. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pública de Navarra, y Doctor en este ámbito por la Universidad Carlos III de Madrid. A lo largo de su dilatada trayectoria académica ha desarrollado siempre su docencia en el área de Organización de Empresas, impartiendo diferentes materias a nivel de grado y postgrado (máster y doctorado). Su investigación refleja su interés por el estudio del comportamiento decisor de las personas, y muy particularmente

por el muestran las personas que desarrollan su actividad profesional dentro de las empresas. Sobre esta base, su labor investigadora a lo largo de más de 20 años le ha permitido realizar contribuciones al debate científico internacional en los campos de la Gestión de Recursos Humanos, la Dirección Estratégica, la Empresa Familiar y el Emprendimiento. Su trabajo de investigación ha sido publicado en algunas de las revistas académicas más prestigiosas del campo de la Gestión de Empresas tales como por ejemplo *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of Management Studies*, *Human Resource Management*, *Journal of World Business*, *Small Business Economics* o *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://orcid.org/0000-0001-6069-6212>

Full Professor at the Public University of Navarra. He has a degree in Business Administration and Management from the Public University of Navarra, and a PhD in this field from the Carlos III University of Madrid. Throughout his long academic career, he has always developed his teaching in the area of Business Organization, teaching different subjects at the undergraduate and postgraduate level (master and doctorate). His research reflects his interest in the study of people's decision-making behavior, and very particularly in that shown by people who carry out their professional activity within companies. On this basis, his research work over more than 20 years has allowed him to make contributions to the international scientific debate in the fields of Human Resource Management, Strategic Management, Family Business and Entrepreneurship. His research work has been published in some of the most prestigious academic journals in the field of Business Management, such as the *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of Management Studies*, *Human Resource Management*, *Journal of World Business*, *Small Business Economics* or *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://orcid.org/0000-0001-6069-6212>