

# Boletín de Estudios Económicos

## *Bulletin of Economic Studies*



### Emprendimiento y Empresa Familiar: Una simbiosis natural

### *Entrepreneurship and Family Business: A natural symbiosis*

Vol. LXXVIII / Diciembre 2023 Núm. 234

M. Radu-Lefebvre, V. Lefebvre, L. Garcés-Galdeano, M. Larraza-Kintana,  
K. Randerson, A. Jung, I. Peña-Legazkue, S. Aparicio, J. Montero, A. Ibáñez-Romero,  
C. Benavides-Salazar, P. Martínez-Sanchis, B. Rivera, S. Siaba, B. Casal, C. Llorente-Portillo,  
L. Gómez-Urquijo, M. Enciso-Santocildes, A. Aranzábal Harreguy, M.T. Aranzábal Harreguy,  
J. Aranzábal Harreguy, J.M. Lanzagorta Casans

**Título:** Boletín de Estudios Económicos (BEE)

**ISSN (Papel):** 0006-6249

**ISSN (Electrónico):** 2951-6722

**URL:** <https://bee.revistas.deusto.es>

**DOI de la revista:** <https://doi.org/10.18543/bee>

**DOI del núm.:** <https://doi.org/10.18543/bee782342023>

**Idioma:** Castellano e Inglés

**Frecuencia de publicación:** Anual

**Acceso y Derechos de Autor:** El acceso inmediato al contenido digital de cualquier número es gratuito. Los trabajos podrán descargarse, copiar y difundir, sin fines comerciales. Véase la sección "Política de acceso abierto" para más información.

**Title:** *Bulletin of Economic Studies (BEE)*

**ISSN (Print):** 0006-6249

**ISSN (Online):** 2951-6722

**URL:** <https://bee.revistas.deusto.es>

**Journal DOI:** <https://doi.org/10.18543/bee>

**Issue DOI:** <https://doi.org/10.18543/bee782342023>

**Language:** Spanish and English

**Publication Frequency:** One issue per year

**Access and Copyright:** Unrestricted access to the digital content of any issue. Is free upon its publication. The content can be accessed, downloaded, copied, and distributed freely in any medium only for non-commercial. Print copies of any issue of this Journal are sold on demand. More details are available under the section "Open Access Policy".

**BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS**  
**BULLETIN OF ECONOMIC STUDIES**

Deusto Business Alumni  
Hnos. Aguirre, 2.  
Teléfonos 94 445 63 45  
48014 BILBAO (España)  
E-Mail: beejournal@deusto.es

**Co-editores principales****Chief co-editors**

- **Iñigo Calvo-Sotomayor**  
Deusto Business School (España)  
ORCID: 0000-0001-8869-936X
- **Cristina Iturrioz-Landart**  
Deusto Business School (España)  
ORCID: 0000-0001-5182-1894

**Co-editores invitados****Guest co-editors**

- **Cristina Aragón-Amonarriz**  
Deusto Business School (España)  
ORCID: 0000-0002-2596-9104
- **José Luis González-Pernia**  
Deusto Business School (España)  
ORCID: 0000-0001-7621-1347

**Consejo editorial****Editorial board**

- **Gema Alborn Morant**  
Universidad de Sevilla (España)  
ORCID: 0000-0002-3796-8571
- **Miguel Alzola**  
Fordham University (Estados Unidos)
- **Silvia Cacho-Elizondo**  
IPADE Business School (México)  
ORCID: 0000-0003-2988-5976
- **Elsa Del Castillo Mory**  
Universidad del Pacífico (Perú)  
ORCID: 0000-0002-5061-6650
- **Daniel Covarrubias**  
Texas A&M International University (Estados Unidos)  
ORCID: 0000-0001-7458-0974
- **Eric Lamarque**  
Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne (Francia)  
ORCID: 0000-0001-8155-4715
- **Martín Larraza-Kintana**  
Universidad Pública de Navarra (España)  
ORCID: 0000-0001-6069-6212
- **Sergio Manuel Madero Gómez**  
Tecnológico de Monterrey (México)  
ORCID: 0000-0003-3996-7609
- **Ari Melo Mariano**  
Universidad de Brasilia (Brasil)  
Orcid: 0000-0002-7987-5015
- **Silvina Alejandra Romano**  
Universidad Nacional de Tierra del Fuego Antártida  
e Islas del Atlántico Sur (Argentina)  
ORCID: 0000-0001-9464-6950
- **Ana Suárez Vázquez**  
Universidad de Oviedo (España)  
ORCID: 0000-0003-4257-9367
- **David Urbano Pulido**  
Universitat Autònoma de Barcelona (España)  
ORCID: 0000-0001-7600-8656

**Asistente editorial****Editorial Assistant**

Marta Riego Vidal  
Deusto Business Alumni

El *Boletín de Estudios Económicos* (BEE) es una revista de acceso abierto revisada por pares que publica manuscritos originales destinados a difundir conocimientos y promover la transferencia de resultados de investigación de los campos de la economía y la gestión empresarial a una audiencia profesional. El BEE es una publicación de Deusto Business Alumni (DBA), asociación fundada en 1922, y que desde 1942 ha publicado el BEE de forma ininterrumpida. El BEE está dirigido principalmente a la comunidad de profesionales de habla hispana, publicando artículos en español y ocasionalmente en inglés. El índice, los resúmenes y los artículos del BEE se pueden encontrar en: <<https://bee.revistas.deusto.es>>. También disponible en: Latindex, CSIC-CINDOC, Econlit, DICE, Dialnet, In-Recs, ProQuest, etc. Desde 2020 el BEE está vinculado a la plataforma Deusto Business Open Alumni <<https://www.deustobusinessopenalumni.es>>, un foro online para recoger reflexiones y testimonios de expertos en temas económicos y de gestión de actualidad.

*The Bulletin of Economic Studies (BEE) is an annual peer-reviewed, Open-Access journal that publishes original manuscripts aimed at promoting the transfer of research outputs from the fields of economics and business management to practitioners. The BEE is published by Deusto Business Alumni (DBA) association that dates back to 1922, and has published the BEE continuously since 1942. The BEE is mainly aimed at the Spanish-speaking practitioners' community publishing articles in Spanish and occasionally in English. The BEE index, abstracts and articles can be found at: <<https://bee.revistas.deusto.es>>. Also available at: Latindex, CSIC-CINDOC, Econlit, DICE, Dialnet, In-Recs, ProQuest, etc. Since 2020 the BEE is linked to the Deusto Business Open Alumni <<https://www.deustobusinessopenalumni.es>>, an online forum that gathers experts' reflection and testimonies on current issues of interest in economics and management.*

El Boletín de Estudios Económicos no se hace responsable de los datos utilizados, criterios, opiniones o conclusiones expresadas en los artículos publicados, que corresponden exclusivamente a sus autores y no reflejan la posición de la revista ni de sus editores. Las erratas de edición detectadas, que sean relevantes, se rectificarán en un Boletín posterior.

*The Bulletin of Economic Studies is not responsible of the data used, criteria, opinions or conclusions stated in the published articles. These exclusively belong to the authors and do not voice the journal or editors' points of view. Relevant edition mistakes will be rectified in the following Bulletin.*

**Precio de ejemplar en papel****Fee for printed copies**

27 € / 1 copia / 1 copy



Si quieres estar  
tranquilo en la vida,

# nos tienes.

Baja Diaria  
Accidentes  
Jubilación  
Dependencia  
Ahorro  
Pensiones  
Vida



## SURNEVIDA

No sólo es la tranquilidad de saber que los tuyos están protegidos. El seguro de vida de Surne te ofrece grandes ventajas y condiciones a medida para mayor tranquilidad.

Asesórate de todo lo que un seguro de vida puede hacer por ti, y cómo puedes disfrutarlo durante buena parte de tu vida.

surne.es | 900 840 144

 **surne**  
seguros & pensiones



# Boletín de Estudios Económicos

DOI Boletín Estudios Económicos / Bulletin of Economic Studies: <https://doi.org/10.18543/bee>

DOI Número 234 / No. 234: <https://doi.org/10.18543/bee782342023>

Vol. LXXVIII Diciembre / December 2023 Núm. / No. 234

## Emprendimiento y Empresa Familiar: Una simbiosis natural *Entrepreneurship and Family Business: A natural symbiosis*

### Sumario / Summary

	<u>Págs. / Pp.</u>
<b>Prólogos / Forewords</b>	
Emprendimiento y Empresa Familiar: Comprendiendo mejor una relación muy necesaria.....	5
Entrepreneurship and Family Business: Better understanding a much-needed relationship .....	13
<i>Iñigo Calvo-Sotomayor y Cristina Iturrioz-Landart</i>	
Emprendimiento y Empresa Familiar: Una simbiosis natural .....	19
Entrepreneurship and Family Business: A natural symbiosis.....	25
<i>Cristina Aragón-Amonarriz y José L. González-Pernía</i>	
<b>I. I want to break free: Successor Emancipation in Family Business.</b> <i>Miruna Radu-Lefebvre</i> , Audencia Business School, France y <i>Vincent Lefebvre</i> , Audencia Business School, France .....	31
<b>II. Emprendimiento y empresa familiar: ¿dos disciplinas hermanas o distintas?</b> <i>Lucía Garcés-Galdeano</i> , Universidad Pública de Navarra, España y <i>Martín Larraza-Kintana</i> , Universidad Pública de Navarra, España.....	41
<b>III. Food for thought: Family Entrepreneurship in four questions.</b> <i>Kathleen Randerson</i> , Audencia Business School, France .....	57
<b>IV. La empresa familiar centenaria: algunas reflexiones sobre su supervivencia.</b> <i>Andrés Jung</i> , Universidad Católica del Uruguay, Uruguay y <i>Iñaki Peña-Legazkue</i> , Universidad de Deusto, España .....	77

<b>V. Selección de socios y resultado de los equipos emprendedores: ¿Debería quedar todo en familia?</b> <i>Sebastián Aparicio</i> , Universidad Autónoma de Barcelona, España y <i>Javier Montero</i> , Universidad de Zaragoza, España.....	93
<b>VI. El <i>coaching</i> y la mentoría como una herramienta para potenciar el emprendimiento desde las familias empresarias y las universidades.</b> <i>Asunción Ibáñez-Romero</i> , Deusto Business School –University of Deusto, España y <i>Claudia Benavides-Salazar</i> , Universidad de Calda, Colombia.....	115
<b>VII. Nurturing entrepreneurial family embeddedness: practical insights from a territorial perspective.</b> <i>Paula Martínez-Sanchis</i> , TUM School of Management, Technical University of Munich, Germany.....	141
<b>VIII. Emprendimiento y empresa familiar en España: Análisis de sus principales características y perfil de los emprendedores familiares.</b> <i>Berta Rivera</i> , Universidade da Coruña, España; <i>Sabela Síaba</i> , Universidade da Coruña, España y <i>Bruno Casal</i> , Universidade da Coruña, España.....	163
<b>IX. ¿Cómo podemos medir la educación para el emprendimiento? Aportaciones para la mejora en la formación emprendedora universitaria.</b> <i>Carolina Llorente-Portillo</i> , Universidad de Deusto, España; <i>Laura Gómez-Urquijo</i> , Universidad de Deusto, España y <i>Marta Enciso-Santocildes</i> , Universidad de Deusto, España.....	187

## **Autores invitados / Guest Authors**

<b>X. Las fundaciones, fórmula de impulso del arraigo. El caso Fundación Antonio Aranzábal.</b> <i>Antón Aranzábal Harreguy</i> , Fundación Antonio Aranzábal, España; <i>María Teresa Aranzábal Harreguy</i> , Fundación Antonio Aranzábal e IE Business School, España y <i>Jokin Aranzábal Harreguy</i> , Fundación Antonio Aranzábal, España.....	205
<b>XI. La empresa familiar en Euskadi, un bien social a preservar para el desarrollo del territorio.</b> <i>José Miguel Lanzagorta Casans</i> , AEFAME (Asociación de Empresa Familiar de Euskadi), España.....	217

## **Emprendimiento y Empresa Familiar: Comprendiendo mejor una relación muy necesaria**

Iñigo Calvo-Sotomayor\* 

Cristina Iturrioz-Landart\*\* 

Deusto Business School, España

Co-Editores Principales del Boletín de Estudios Económicos

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2971>

Publicado en línea: marzo de 2024

Como co-Editores Principales del Boletín de Estudios Económicos, nos alegra mucho presentar este número especial sobre emprendimiento y empresa familiar. Tras abordar temas asociados a la aplicación del valor social y los criterios ASG en los dos primeros números de esta nueva etapa del Boletín, iniciada en 2021, en el presente número se explora una simbiosis natural pero que, en nuestra opinión y la de muchos otros académicos y profesionales, no está suficientemente analizada. En concreto, se trata de la interrelación entre la empresa familiar y el fenómeno del emprendimiento, ya que en muchas ocasiones el comportamiento em-

---

\* Iñigo Calvo-Sotomayor es doctor en Economía y Empresa por la Universidad de Deusto y posgraduado en Relaciones Internacionales por la Universidad Católica de Lovaina. Actualmente es profesor e investigador en la Universidad de Deusto-Deusto Business School, co-Editor Principal de la revista académica Boletín de Estudios Económicos y co-Director de la plataforma sobre economía y gestión Deusto Business Open Alumni. Miembro del Consejo de Administración de Kutxabank S.A., la Junta Directiva del Grupo Vasco del Club de Roma y Marshall Memorial Fellow.

\*\* Cristina es Profesora Catedrática del Departamento de Management de la Deusto Business School-Universidad de Deusto. Vicerrectora de Investigación y Transferencia de la Universidad de Deusto, y Vicedecana de Ordenación Académica y Secretaria de Facultad de Deusto Business School, en el periodo 2013-2017. Su investigación se ha centrado en el estudio de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, así como el estudio de las empresas familiares. Ha obtenido reconocidos premios por su labor investigadora, así como por su dirección en distintas tesis doctorales. Autora de libros, capítulos de libro y artículos en revistas, tanto nacionales como internacionales.

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

prendedor de las personas tiene su origen en el contexto familiar y, además, no hay empresa familiar sin personas emprendedoras.

Aunque existe interrelación entre estos campos del conocimiento, el conocimiento sobre empresas familiares se basa principalmente en organizaciones ya establecidas, mientras que la mayoría de los estudios sobre emprendimiento descuidan la influencia familiar. Por todo ello, y debido a la importancia que tiene la empresa familiar y la creación de nuevas empresas en el tejido productivo y en el bienestar de multitud de geografías y sociedades, creemos vital seguir estudiando, comprendiendo y analizando estas dos áreas de estudio, así como su interconexión.

La persona que sostiene entre sus manos este número especial del Boletín de Estudios Económicos podrá abordar, entre otras, cuestiones tan interesantes como los contornos y conexiones de ambas disciplinas, las tensiones que pueden surgir en la sucesión de empresas, la importancia de la selección de socios en los equipos emprendedores, la longevidad de las empresas familiares o cómo potenciar el arraigo emprendedor familiar desde un enfoque territorial. Además, el número se cierra con dos contribuciones muy especiales, firmadas por responsables de la Fundación Antonio Aranzábal y la Asociación de Empresas Familiares de Euskadi (AE-FAME). Todo ello, claro está, siguiendo la política editorial del Boletín de Estudios Económicos, que no es otra que explorar las contribuciones y aplicaciones prácticas relevantes, dirigidas no sólo al ámbito académico, sino también a una audiencia profesional internacional en economía y gestión.

En este número especial, Cristina Aragón-Amonarriz y José Luis González-Pernía, ambos investigadores del área de empresa familiar y emprendimiento, respectivamente, han colaborado como Editores Invitados. En su interesante prólogo, introducen de forma detallada la relevancia de la conexión entre emprendimiento y empresa familiar, así como la importancia de estos campos del conocimiento.

El número comienza con el artículo **“Quiero ser libre: Emancipación del sucesor en la Empresa Familiar”**, de los profesores Miruna Radu-Lefebvre y Vincent Lefebvre. En el mismo, los autores se centran en el hecho de que los sucesores de las empresas familiares se encuentran en la encrucijada entre el pasado y el futuro, buscando innovar mientras respetan el legado familiar. La generación mayor protege la continuidad, pero los intentos de cambio suelen generar resistencia. Por ello, los sucesores deben equilibrar conservadurismo y reforma sin poner en riesgo las relaciones familiares. La emancipación del sucesor, explorada en la literatura de sucesión y espíritu empresarial, emerge como clave para el éxi-



to, ofreciendo los autores unos interesantes y útiles consejos prácticos para gestionar estas tensiones.

En segundo lugar, Lucía Garcés-Galdeano y Martín Larraza-Kintana firman el texto **“Emprendimiento y empresa familiar: ¿dos disciplinas hermanas o distintas?”**. Esta investigación defiende que, a pesar del significativo crecimiento del campo científico sobre empresas familiares, la creación de las mismas necesita una mayor exploración. En su artículo exponen la literatura sobre el arraigo familiar, examinando la influencia de la familia en la formación de nuevas empresas familiares. Este artículo proporciona una valiosa perspectiva sobre futuros desarrollos de investigación y claves para la gestión de este fenómeno poco estudiado.

A continuación, el artículo **“Cuestiones para reflexionar: Emprendimiento Familiar en cuatro preguntas”**, de Kathleen Randerson, busca impulsar la reflexión entre académicos y profesionales sobre el emprendimiento familiar, un área en expansión. El texto aborda cuatro preguntas clave sobre la familia, valores, espíritu empresarial y la complejidad de la situación en empresas familiares. Además, proporciona respuestas que amplían la comprensión individual, familiar y empresarial. El análisis destaca la necesidad de enfoques contextualizados, desentraña aspectos previamente ignorados y aboga por comportamientos adaptativos. Una de las aportaciones esenciales de esta contribución es proyectar el emprendimiento familiar como un faro para la transición hacia sociedades más colaborativas, justas y sobrias.

El cuarto artículo, de Andrés Jung e Iñaki Peña-Legazkue, presenta el interesante título **“La empresa familiar centenaria: algunas reflexiones sobre su supervivencia”**, y en el mismo se reflexiona sobre el hecho de que un número reducido de empresas familiares logra perdurar más de un siglo, transmitiendo un legado a lo largo de generaciones. Ante la falta de una teoría que explique la longevidad de algunas empresas familiares, los autores reflexionan sobre el papel crucial del emprendimiento en la renovación estratégica. Asimismo, sugieren que el emprendimiento contribuye significativamente a la ampliación de la longevidad de la empresa familiar primigenia.

Posteriormente, **“Selección de socios y resultado de los equipos emprendedores: ¿debería quedar todo en familia?”**, escrito por Sebastián Aparicio y Javier Montero, expone que la idea del emprendedor como un héroe solitario contrasta con la realidad de que muchos negocios nuevos son emprendidos por equipos, que tienen más probabilidades de éxito y crecimiento. El artículo explora la importancia de elegir cuidadosamente a los socios en el contexto de negocios familiares, destacando que la com-

posición del equipo emprendedor influye en el rendimiento. Basándose en teorías de equipo emprendedor y empresa familiar, junto con otros datos, ofrece orientaciones prácticas para aquellos que inician nuevos negocios, reconociendo posibles limitaciones en los equipos emprendedores familiares.

En sexto lugar, este número presenta el artículo titulado **“El *coaching* y la mentoría como una herramienta para potenciar el emprendimiento desde las familias empresarias y las universidades”** escrito por Asunción Ibáñez-Romero y Claudia Benavides-Salazar, autoras que combinan su perfil académico como profesoras e investigadoras universitarias, con un rol ligado a la acción emprendedora; por ejemplo, Claudia Benavides-Salazar es directora de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Manizales, y por tanto responsable del desarrollo de ecosistemas de emprendimiento. En concreto, el artículo explora el papel de las familias empresarias y las universidades en el fortalecimiento del emprendimiento en un territorio, abordando cómo las familias empresarias y las universidades pueden trabajar en conjunto para fomentar actitudes emprendedoras y apoyar a las personas emprendedoras en diferentes etapas. El artículo subraya, por un lado, el rol que las familias empresarias pueden influir en las actitudes emprendedoras a través de historias de emprendimiento y apoyo emocional, y por otro, el rol que el *coaching* y la mentoría pueden desempeñar roles complementarios a lo largo del proceso emprendedor. Asimismo, en el artículo se ilustran experiencias prácticas de ambas autoras, que subrayan cómo las sinergias entre universidades y familias empresarias pueden enriquecer significativamente el ecosistema emprendedor de un territorio.

A continuación, la autora Paula Martínez-Sanchis, nos ofrece el artículo titulado **“Fomentar el arraigo de la familia empresarial: ideas prácticas desde una perspectiva territorial”** en esta contribución la autora subraya el compromiso y continuidad, como eje de la idiosincrasia de las empresas familiares, que supone perseguir una visión que trasciende generaciones. Persiguiendo este reto, la autora se centra en los retos que los territorios donde están ubicadas plantean a las familias emprendedoras y que pueden incluso amenazar su continuidad y arraigo territorial. En concreto, la autora presenta una investigación basada en entrevistas a 43 familias empresarias y expertos locales en regiones pertenecientes a distintos países europeos, como Baden-Württemberg (Alemania), Escocia (Reino Unido), el País Vasco (España) y Pays-de-la-Loire (Francia), y concluye ofreciendo un marco de veinte mecanismos institucionales formales e informales que afectan a las familias emprendedoras en sus territorios.

En octavo lugar, el artículo **“Emprendimiento y empresa familiar en España: análisis de sus principales características y perfil de los emprendedores familiares”** de Berta Rivera, Sabela Siaba y Bruno Casal, presenta un estudio sobre el emprendimiento familiar en España basado en los datos del *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* para 2021. Este estudio arroja luz tanto sobre los principales indicadores del emprendimiento familiar a nivel nacional y regional; como sobre el perfil del emprendedor familiar en España, de especial relevancia para el diseño de políticas de promoción y apoyo. Entre otras conclusiones, el artículo evidencia que las familias desempeñan un papel importante en la creación de empresas y de empleo estable.

En noveno lugar, el número presenta una reflexión sobre la siguiente cuestión, **“¿Cómo podemos medir la educación para el emprendimiento? Aportaciones para la mejora en la formación emprendedora universitaria”** de las autoras Carolina Llorente-Portillo, Laura Gómez-Urquijo y Marta Enciso-Santocildes. En el mismo se abordan las mediciones utilizadas en la enseñanza del emprendimiento en el ámbito universitario, destacando no solo la relevancia del tema, su impacto en la práctica del emprendimiento, sino los desafíos y oportunidades que surgen en la creación y desarrollo de programas académicos de emprendimiento. El artículo presenta diversos enfoques de evaluación para evaluar la educación emprendedora en las universidades, desde la evaluación de programas y competencias académicas hasta el análisis de intenciones y actividades emprendedoras de los estudiantes. Esta combinación de enfoques persigue apoyar la implementación de políticas que impulsen el emprendimiento en el alumnado universitario de manera efectiva.

Este número especial cierra con dos artículos invitados. En primer lugar, el aportado por la Fundación Antonio Aranzábal, dedicada a la promoción del emprendedor familiar y, en segundo lugar, la reflexión del presidente de la Asociación de Empresas Familiares de Euskadi (AEFA-ME). En concreto, el artículo invitado **“Las fundaciones, fórmula de impulso del arraigo. El caso Fundación Antonio Aranzábal”** de Antón, Maite y Joaquín Aranzábal, nos presenta el caso de estudio de esta fundación en la que estos tres hermanos, gracias a la iniciativa de su predecesor el empresario Antonio Aranzábal, se unen para desde distintas perspectivas contribuir a la promoción de la figura del empresario familiar y al enraizamiento territorial de la familia empresaria. El artículo nos presenta el caso de esta fundación que persigue impactos a medio-largo plazo en el territorio en que se inscribe, a través del desarrollo de proyectos y mejores prácticas innovadoras.

Y finalmente, José Miguel Lanzagorta Casans, presidente de AEFAME, presenta una interesante reflexión sobre el papel de la empresa familiar en los territorios. Este artículo titulado **“La empresa familiar en Euskadi, un bien social a preservar para el desarrollo del territorio”**, destaca la idiosincrasia de la empresa familiar como motor de emprendimiento y desarrollo económico territorial. Además de la sostenibilidad y su arraigo territorial, el artículo profundiza en los elementos que hacen únicas y diferentes a las empresas familiares, convirtiéndolas en un bien social a preservar, como son su vocación a largo plazo, el modelo de gobierno corporativo único, la gestión de las personas y una gestión financiera y estratégica distintiva.

### Sobre los autores

IÑIGO CALVO-SOTOMAYOR. Es profesor e investigador en la Universidad de Deusto-Deusto Business School, co-Editor Principal de la revista académica *Boletín de Estudios Económicos* y co-Director de la plataforma sobre economía y gestión Deusto Business Open Alumni. Iñigo es doctor en Economía y Empresa por la Universidad de Deusto y posgraduado en Relaciones Internacionales por la Universidad Católica de Lovaina.

Iñigo ha sido profesor visitante en *Czech University of Life Sciences* (República Checa) y *University of Belgrade* (Serbia). A nivel científico, centra su investigación en temas de estrategia y de economía del envejecimiento, y ha publicado a nivel internacional. Asimismo, es miembro del Consejo de Administración de Kutxabank S.A., la Junta Directiva del Grupo Vasco del Club de Roma y Marshall Memorial Fellow. <http://orcid.org/0000-0001-8869-936X>

CRISTINA ITURRIOZ-LANDART. A lo largo de su carrera universitaria, ha desempeñado distintas responsabilidades institucionales en el ámbito universitarios entre los que destaca, Vicerrectora de Investigación y Transferencia de la Universidad de Deusto en el periodo 2013-2017; así como ha sido Vicedecana de Investigación, Vicedecana de Ordenación Académica y Secretaria de Facultad de Deusto Business School. Además, hasta 2012 fue la Investigadora Principal del equipo de investigación “Competitividad y Desarrollo Económico” el cual, bajo su coordinación, obtuvo por primera vez, el reconocimiento oficial siendo adjudicatario de las ayudas dentro de la Convocatoria competitiva de apoyo a Grupos de Investigación del Gobierno Vasco. Desde entonces hasta la actualidad Cristina ha desarrollado su investigación en el seno de este equipo que en la actualidad es reconocido en la categoría A en la citada convocatoria competitiva del Gobierno Vasco (IT-1429-22).

Su actividad investigadora se ha centrado en el estudio de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, el estudio de las empresas familiares, espe-

cialmente interesada en el comportamiento responsable de este tipo de empresas y el estudio del capital social y redes, así como las estrategias de cooperación e innovación. Cristina tiene reconocidos dos tramos de investigación 2005-2015 y 2016-2020 por la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad de Investigación y ANECA respectivamente.

Cristina ha participado en numerosos proyectos de investigación competitivos y concertados, dirigido tesis doctorales, alguna de ellas premiada, y ha publicado libros, capítulos de libro y artículos en revistas con revisión por pares nacionales e internacionales como por ejemplo, *Journal of Business Ethics*, *Entrepreneurship and Regional Development*, *European Management Journal*, *Management Decision*, *European Planning Studies*, *Papers in Regional Science*, *Business Ethics: a European Review or Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* etc. <https://orcid.org/0000-0001-5182-1894>



## **Entrepreneurship and Family Business: Better understanding a much-needed relationship**

Iñigo Calvo-Sotomayor\* 

Cristina Iturrioz-Landart\*\* 

Deusto Business School, España

Co-editors-in chief of the Bulletin of Economic Studies

As co-editors-in chief of the Bulletin of Economic Studies, we are very pleased to present this special issue on entrepreneurship and family business. In this new phase of the Bulletin, which began in 2021, and after addressing issues related to social value and ESG criteria in the previous two issues, the present Special Issue explores the symbiosis between entrepreneurship and family business. While family business and the phenomenon of entrepreneurship are naturally interconnected, in our opinion and in that of many other academics and practitioners, has not been sufficiently analysed. Indeed, on many occasions the entrepreneurial behaviour of individuals has its origin in the family context and, furthermore, there is no family business without entrepreneurs.

---

\* Iñigo Calvo-Sotomayor holds a PhD in Economics and Business from the University of Deusto and a postgraduate degree in International Relations from the Catholic University of Leuven. He is currently Assistant Profesor and researcher at the University of Deusto-Deusto Business School, co-editor-in-chief of the academic journal Boletín de Estudios Económicos and co-director of the economics and management platform Deusto Business Open Alumni. Member of the Board of Directors of Kutxabank S.A., the Board of Directors of the Basque Group of the Club of Rome and Marshall Memorial Fellow.

\*\* Cristina is Professor of the Department of Management at the Deusto Business School-University of Deusto. Vice Rector of Research and Transfer of the University of Deusto, and Vice Dean of Academic Organization and Secretary of the Faculty of Deusto Business School, in the period 2013-2017. Her research has focused on the study of the competitiveness of small and medium-sized enterprises, as well as the study of family businesses. She has obtained recognized awards for her research work, as well as for her direction in different doctoral theses. Author of books, book chapters and articles in national and international journals.

*More information about the authors is available at the end of this article.*

Despite the interrelation between these fields of knowledge, research on family businesses primarily focuses on organizations that are already established or consolidated, while most studies on entrepreneurship neglect family influence. For these reasons, and given the significance of family firms and the creation of new companies in contributing to the development and well-being of diverse geographies and societies, we believe it is vital to continue studying, understanding, and analysing these two areas of study, as well as their interconnection.

Readers of this Special Issue of the Bulletin of Economic Studies will explore intriguing topics, such as the contours and connections between both disciplines, the tensions that can arise in business succession, the importance of partner selection in entrepreneurial teams, the longevity of family businesses or how to promote family entrepreneurship from a territorial approach. In addition, this issue closes with two very special invited contributions, signed by the heads of the Antonio Aranzábal Foundation and the Association of Family Businesses of the Basque Country (AEFAME). All this, of course, following the editorial policy of the Bulletin of Economic Studies, which is none other than to deepen in the practical implications of relevant academic contributions, aimed not only at the academic world, but also at an international professional audience in economics and management.

In this Special Issue, Cristina Aragón and José Luis González-Pernía, researchers specialized in the field of family firms and entrepreneurship, have collaborated as Guest Editors. In their interesting foreword, they introduce in detail the relevance of the connection between entrepreneurship and family business, as well as the importance of these fields of knowledge.

The issue begins with the article **“I want to break free: successor emancipation in Family Business”**, by Professors Miruna Radu-Lefebvre and Vincent Lefebvre. In it, the authors focus on the fact that successors in family businesses are at the crossroads between the past and the future, seeking to innovate while respecting the family legacy. The older generation protects continuity but attempts at change often generate resistance. Therefore, successors must balance conservatism and reform without jeopardizing family relationships. Successor emancipation, explored in the succession and entrepreneurship literature, emerges as a key to success, and the authors offer interesting and useful practical advice for managing these tensions.

Secondly, Lucía Garcés-Galdeano and Martín Larraza-Kintana present **“Entrepreneurship and family business: two siblings or different**



**disciplines?** This research argues that, despite the significant growth of the scientific field on family businesses, entrepreneurship needs further exploration. In their article they expose the literature on family entrenchment, examining the influence of the family on the formation of new family businesses. This article provides valuable insight into future research developments and keys to managing this understudied phenomenon.

Following is the article **“Food for thought: Family Entrepreneurship in four questions,”** by Kathleen Randerson, that seeks to prompt reflection among academics and practitioners on family entrepreneurship, a growing area. The text addresses four key questions about family, values, entrepreneurship and the complexity of the family business situation. It also provides answers that broaden individual, family and business understanding. The analysis highlights the need for contextualized approaches, unravels previously ignored aspects and advocates adaptive behaviours. One of the essential contributions of this contribution is to project family entrepreneurship as a beacon for the transition towards more collaborative, fair and sober societies.

The fourth article, by Andrés Jung and Iñaki Peña-Legazkue, is titled **“The centennial family firm: some thoughts on its survival”** and reflects on the fact that a small number of family businesses manage to last more than a century, passing on a legacy over generations. In the absence of a theory to explain the longevity of some family businesses, the authors reflect on the crucial role of entrepreneurship in strategic renewal. They also suggest that entrepreneurship contributes significantly to extending the longevity of the original family business.

Subsequently, **“Selection of partners and the outcome of entrepreneurial teams: should everything stay in the family?”**, written by Sebastián Aparicio and Javier Montero, argues that the idea of the entrepreneur as a lone hero contrast with the reality that many new businesses are undertaken by teams, which are more likely to succeed and grow. The article explores the importance of choosing partners carefully in the context of family businesses, highlighting that the composition of the entrepreneurial team influences performance. Drawing on theories of entrepreneurial team and family business, along with other data, it offers practical guidance for those starting new businesses, recognizing possible limitations in family entrepreneurial teams.

Sixth, this issue presents the article **“Coaching and mentoring as a tool to promote entrepreneurship from family business and universities”** written by Asunción Ibáñez-Romero and Claudia Benavides-Salazar, authors who combine their academic profile as university professors

and researchers, with a role linked to entrepreneurial action; for example, Claudia Benavides-Salazar is director of the Technology-Based Business Incubator of Manizales, and therefore responsible for the development of entrepreneurship ecosystems. Specifically, the article explores the role of business families and universities in strengthening entrepreneurship in a territory, addressing how business families and universities can work together to foster entrepreneurial attitudes and support entrepreneurs at different stages. The article highlights, on the one hand, the role that entrepreneurial families can play in influencing entrepreneurial attitudes through stories of entrepreneurship and emotional support, and on the other hand, the role that coaching and mentoring can play in complementary roles throughout the entrepreneurial process. The article also illustrates practical experiences of both authors, which highlight how synergies between universities and entrepreneurial families can significantly enrich the entrepreneurial ecosystem of a territory.

Next, the author Paula Martínez-Sanchis, offers us the article **“Nurturing entrepreneurial family embeddedness: practical insights from a territorial perspective”**. In this contribution the author underlines the commitment and continuity, as the core of the idiosyncrasy of family businesses, which involves pursuing a vision that transcends generations. Pursuing this challenge, the author focuses on the challenges that the territories where they are located pose to entrepreneurial families and that may even threaten their continuity and territorial roots. Specifically, the author presents research based on interviews with 43 entrepreneurial families and local experts in regions belonging to different European countries, such as Baden-Württemberg (Germany), Scotland (United Kingdom), the Basque Country (Spain) and Pays-de-la-Loire (France) and concludes by offering a framework of twenty formal and informal institutional mechanisms that affect entrepreneurial families in their territories.

In eighth place, the article **“Entrepreneurship and family business in Spain: analysis of its main characteristics and profile of family entrepreneurs”** by Berta Rivera, Sabela Siaba and Bruno Casal, presents a study on family entrepreneurship in Spain based on data from the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) for 2021. This study sheds light on the main indicators of family entrepreneurship at national and regional level, as well as on the profile of the family entrepreneur in Spain, of relevance for the design of promotion and support policies. Among other conclusions, the article shows that families play an important role in the creation of businesses and stable employment.

Ninth, the issue presents a reflection on the following question, **“How can entrepreneurship education be improved? Contributions for the university education”** by the authors Carolina Llorente-Portillo, Laura Gómez-Urquijo and Marta Enciso-Santocildes. It addresses the measurements used in the teaching of entrepreneurship at the university level, highlighting not only the relevance of the subject, its impact on the practice of entrepreneurship, but also the challenges and opportunities that arise in the creation and development of academic entrepreneurship programs. The article presents several evaluation approaches to assess entrepreneurship education in universities, from the evaluation of academic programs and competencies to the analysis of students’ entrepreneurial intentions and activities. This combination of approaches aims to support the implementation of policies that effectively promote entrepreneurship among university students.

This special issue closes with two guest articles. Firstly, the one contributed by the Antonio Aranzábal Foundation, dedicated to the promotion of family entrepreneurship and, secondly, the reflection of the President of the Association of Family Businesses of the Basque Country (AEFAME). Specifically, the invited article **“The foundations, a formula for promoting roots. The Antonio Aranzábal Foundation Case”** by Antón, Maite and Joaquín Aranzábal, presents the case study of this foundation in which these three brothers, thanks to the initiative of their predecessor, the businessman Antonio Aranzábal Harreguy, join forces to contribute from different perspectives to the promotion of the figure of the family businessman and the territorial rooting of the business family. The article presents the case of this foundation that pursues medium to long term impacts in the territory in which it operates, through the development of innovative projects and best practices.

Finally, José Miguel Lanzagorta Casans, President of AEFAME presents an interesting reflection on the role of family businesses in the territories. This article entitled **“Family businesses in the Basque Country, a social asset to be preserved for the development of the region”**, highlights the idiosyncrasy of the family business as an engine of entrepreneurship and territorial economic development. In addition to sustainability and its territorial roots, the article delves into the elements that make family businesses unique and different, making them a social asset to be preserved, such as their long-term vocation, the unique corporate governance model, people management and a distinctive financial and strategic management.

## About the authors


IÑIGO CALVO-SOTOMAYOR. Assistant Professor and researcher at the University of Deusto-Deusto Business School, Co-Editor-in-Chief of the academic journal *Boletín de Estudios Económicos*, and Co-Director of the Deusto Business Open Alumni platform, focusing on economics and management. Iñigo holds a Ph.D. in Economics and Business from the University of Deusto and has completed post-graduate studies in International Relations at the Catholic University of Leuven.

He has served as a visiting professor at the Czech University of Life Sciences (Czech Republic) and the University of Belgrade (Serbia). On a scientific level, his research revolves around topics related to strategy and the economics of aging, with international publications to his credit. Additionally, he is a member of the Board of Directors of Kutxabank S.A., the Board of the Basque Group of the Club of Rome, and a Marshall Memorial Fellow. <http://orcid.org/0000-0001-8869-936X>

CRISTINA ITURRIOZ-LANDART. Full Professor in the Management Department of the Deusto Business School-University of Deusto. She has held several academic positions at the University of Deusto, such as, *Vice-rector for Research and Transfer from 2013 to 2017 or Vicedean of Research, Academic Vicedean and Faculty Secretary* at Deusto Business School. Until 2012 she has been the main researcher of the “Competitiveness and Economic Development” Research Group of the Deusto Business School and under her coordination, this research group gained for the first time the Basque Government recognition and financial support. From then on, Cristina has belonged to this research team, which is currently recognized in the A category in the aforementioned competitive call of the Basque Government (IT-1429-22).

Her research activity has focused on the study of the competitiveness of small and medium-sized companies, the study of family businesses, especially interested in responsible behavior of this type of company and the study of social capital and networks, as well as the strategies of cooperation and innovation. Cristina has been recognised with two research “sexenios” 2005-2015 and 2016-2020 by the National Commission for the Evaluation of Research Activity and ANECA, respectively. Cristina has participated in different publicly and privately funded research projects. She has supervised several doctoral dissertations, some of them awarded. She has published several books chapters and articles in national and international peer-reviewed journals, such as, *Journal of Business Ethics, Entrepreneurship and Regional Development, European Management Journal, Management Decision, European Planning Studies, Papers in Regional Science, Business Ethics: a European Review or Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* etc. <https://orcid.org/0000-0001-5182-1894>

## Emprendimiento y Empresa Familiar: Una simbiosis natural

Cristina Aragón-Amonarriz\* 

José L. González-Pernía\*\* 

Deusto Business School, Spain  
Editores Invitados

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2925>

Publicado en línea: marzo de 2024

Según la *European Family Business*, la empresa familiar genera entre el 40% y el 50% de todo el empleo privado de Europa. En términos de peso dentro del tejido empresarial, la empresa familiar representa hasta el 90% de las empresas en Europa (Corbetta y Salvato, 2012). En España, la empresa familiar supone el 89% de las empresas y se estima que al menos un 84% de las que están localizadas en la CAPV son de naturaleza familiar (Corona, 2015). El *Global Family Business Index* de 2023 afirma que las empresas familiares más grandes están creciendo más rápido que la economía mundial. Estos datos reflejan la importancia de las empresas familiares tanto por su tamaño como por sus resultados. Sin embargo, no podemos olvidar que los proyectos familiares son fruto a menudo de un germen emprendedor que ha sido palanca de crecimiento y legado que se traslada de generación en generación.

En estas empresas, el espíritu emprendedor y creativo está llamado a transmitirse intergeneracionalmente no sólo dentro, sino también fuera de las fronteras de la empresa familiar, al igual que dentro y fuera de las

---

\* Cristina Aragón-Amonarriz es Profesora Titular del Departamento de Management de Deusto Business School y Responsable de la Cátedra de Empresa Familiar (Fundación Antonio Aranzábal-Deusto Business School).

\*\* José L. González-Pernía es Profesor Titular del Departamento de Management en Deusto Business School, Universidad de Deusto, y Socio Fundador y Secretario del Observatorio Vasco de Emprendimiento.

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

fronteras de la propia familia (Benavides-Salazar et al., 2022). A pesar de esta simbiosis, gran parte de lo que sabemos sobre la empresa familiar ha surgido del estudio de organizaciones consolidadas, mientras que la mayoría de los estudios sobre emprendimiento ignoran el papel de la familia. No obstante, una parte relevante de los nuevos negocios que se crean están vinculados de una u otra forma a la familia. Por ejemplo, en un reciente estudio, en promedio, el 75% de las personas emprendedoras a lo largo de 48 países afirmaba que la familia estaba involucrada en la propiedad y/o gestión de sus nuevos negocios (Kelley et al., 2020). En España, la participación familiar en la propiedad y/o gestión del negocio llega hasta el 76,3% de la población emprendedora y, para el 13,3% de esta, uno de los motivos para iniciar el nuevo negocio fue continuar una tradición familiar (Peña-Legazkue et al., 2020). Por todo ello, lo más provechoso es potenciar las sinergias mutuas entre el emprendimiento y las empresas familiares, ya que la familia empresaria es incubadora natural de personas emprendedoras y estas últimas son origen de la empresa familiar.

Sin embargo, en los últimos años, la actividad emprendedora ha disminuido en el entorno más cercano. Según el Observatorio del Emprendimiento de España, 2022, la población emprendedora a nivel nacional pasó del 6,2% en 2017 al 5,5% en 2021, mientras que a nivel del País Vasco, pasó del 5,8% al 4,9% en el mismo periodo. Del mismo modo, resultan inquietantes las noticias de empresas familiares (y no familiares) que transfieren la propiedad a fondos de inversión o multinacionales extranjeras, lo que no siempre, pero sí en muchos casos, lleva a la pérdida de compromiso con el territorio. Sin poder de decisión no controlamos nuestro futuro, pero sin tamaño tampoco conseguiremos sostenernos en el mercado. Esta es una preocupación compartida por instituciones, empresas y académicos.

En este sentido, dotarnos de un espacio donde empresarios y emprendedores encuentren estabilidad, impulso y respaldo incrementará el compromiso y la contribución de las empresas familiares y emprendedoras a su entorno. Los factores que están detrás del enraizamiento de las familias empresarias al territorio son diversos e implican a todos los agentes de la sociedad (Martínez-Sanchis et al., 2022) y, desde esta diversidad, instituciones, iniciativas privadas, universidades, asociaciones y fundaciones están llamadas a fomentar la mejora de las condiciones para que tanto empresas familiares como emprendedores puedan anclarse y prosperar desde sus territorios de origen. Reforzar las sinergias entre el emprendimiento y la empresa familiar tiene beneficios mutuos, ya que el comportamiento emprendedor suele tener su origen en el contexto familiar, mientras que la empresa familiar surge del comportamiento emprendedor.

Con el fin de profundizar en esta simbiosis natural, el presente número recoge estudios académicos vinculados al emprendimiento, la familia empresaria y la empresa familiar desde una perspectiva holística para plantear reflexiones en torno a las siguientes cuestiones:

- El enraizamiento de las familias empresarias: ¿Qué factores son relevantes para anclar a las familias empresarias al territorio? ¿En qué medida la proximidad al territorio es un factor de enraizamiento? ¿Cómo transferir entre generaciones el enraizamiento?
- El ecosistema emprendedor y la empresa familiar: ¿Cómo fomentar la simbiosis familia empresaria-emprendedor? ¿Qué condiciones del ecosistema favorecen la empresa familiar emprendedora? ¿Cómo puede la familia empresaria potenciar el espíritu emprendedor dentro de la familia? ¿y fuera de la familia empresaria? ¿Con qué mecanismos lo hará? ¿Qué papel juegan en la empresa familiar los distintos agentes implicados en el ecosistema emprendedor? ¿Qué factores institucionales, más allá del ecosistema, influyen en el comportamiento emprendedor de la empresa familiar?
- Los equipos de emprendedores: ¿Existen diferencias entre equipos emprendedores de empresas familiares y no familiares? ¿Qué papel juegan los lazos familiares en los equipos emprendedores? ¿Cómo afecta la familia a la homogeneidad y heterogeneidad de los equipos emprendedores? ¿Qué características o perfil tienen los miembros de equipos emprendedores de empresas familiares?
- El intraemprendimiento: ¿Intraemprendimiento *versus* emprendimiento corporativo en empresas familiares? ¿Se diferencian las estrategias para intraemprender entre empresas familiares y no familiares? ¿Qué barreras o retos enfrenta el (intra)emprendimiento en la empresa familiar? ¿Cómo impulsar el (intra)emprendimiento desde las empresas familiares existentes?

Poner el foco en estas cuestiones y compartir los avances académicos con los directivos y empresarios responde a la voluntad de contribuir al debate sobre cómo favorecer la comprensión del emprendimiento y de la empresa familiar desde nuestra especificidad como académicos. Son reflexiones que surgen no solo de la lectura de informes y estudios, sino que se encarnan en cientos de horas de conversaciones con empresarios, directivos y emprendedores. Desde esta cercanía, confiamos en contribuir a la dinámica de colaboración en el sostenimiento de estas figuras, tan necesarias para el progreso y bienestar de nuestra sociedad.

## Referencias

- Benavides-Salazar, C., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., & Ibáñez-Romero, A. (2021). The role of entrepreneurial families in entrepreneurial ecosystems: the family social capital approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(6), 1001-1032.
- Corona, J. (2015). Empresa familiar: análisis estratégico. *Instituto de la Empresa Familiar, Madrid*.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2012). *Strategies for longevity in family firms: a European perspective*. Palgrave Macmillan.
- Kelley, D., Gartner, W. B., & Allen, M. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Family Business Report*. Babson Park: Babson College Press, Babson Park, MA.
- Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2022). How does the territory impact on entrepreneurial family embeddedness?. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(2), 196-217.
- Observatorio del Emprendimiento de España (2022). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2021-2022*. Ed. Universidad de Cantabria.
- Peña-Legazkue, I., Guerrero, M., González-Pernía, J. L., y Montero, J. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2019-2020*. Santander: Ed. Universidad de Cantabria.

## Sobre los autores

CRISTINA ARAGÓN-AMONARRIZ. Es Profesora Titular del departamento de Management en la Deusto Business School (Universidad de Deusto), y Responsable de la Cátedra de Empresa Familiar con Deusto Business School-Fundación Antonio Aranzábal desde el año 2000 y con Universidad de Deusto-Instituto de la Empresa Familiar desde 2015.

Pertenece al equipo de investigación “Competitividad y Desarrollo Económico”, reconocido como grupo A de la convocatoria de Grupos de Investigación del Gobierno Vasco. Ha participado en proyectos con instituciones regionales y nacionales (Ministerio de Ciencia e Innovación, Gobierno Vasco, Diputación Foral de Gipuzkoa, Federación Mercantil de Gipuzkoa, Instituto de la Empresa Familiar) y ha colaborado con investigadores de universidades internacionales como la *Queen Margaret University* (Edimburgo, Escocia), *Audencia Business School* (Nantes, Francia) o la *Jönköping Business School* (Jönköping, Suecia), entre otras.

Fruto de esta labor, ha publicado numerosos artículos, capítulos y libros en revistas de impacto y ha codirigido varias tesis doctorales que han obtenido reconocimientos como *Best Ph.D. Dissertation Proposal Award*, *Promise Award* o el Premio Alberto Alberdi a la Mejor Tesis de Economía Vasca. Sus áreas de interés



son: pymes y empresas familiares, competitividad, sostenibilidad, enraizamiento y cooperación. <http://orcid.org/0000-0002-2596-9104>

JOSÉ L. GONZÁLEZ-PERNÍA. Es Profesor Titular del Departamento de Management en Deusto Business School, Universidad de Deusto. Anteriormente, fue investigador del Departamento de Emprendimiento de Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. Desde el 2007 ha estado involucrado en el análisis de la actividad emprendedora no solamente investigando, sino también participando en cursos de post-grado de la Deusto Business School y colaborando en actividades de apoyo a emprendedores. Ha participado también como profesor invitado para impartir talleres de emprendimiento dirigidos a estudiantes de postgrado de CEI-PA Business School y la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, ambas con sede en Colombia.

Su investigación se centra en el estudio del proceso emprendedor y la creación de empresas de alto impacto. En particular, busca contribuir a entender mejor cómo las personas descubren, evalúan y explotan oportunidades para crear nuevos negocios innovadores, de alto crecimiento e internacionales, así como también el impacto de estos en el desarrollo regional y nacional.

Tiene experiencia liderando proyectos de investigación competitivos y participando en proyectos competitivos liderados por otras personas. Destaca su participación en el consorcio internacional de investigación *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), al que pertenece como miembro del equipo del proyecto GEM en el País Vasco. También ha sido miembro del equipo de dirección técnica del Proyecto GEM en España. Además, es Socio Fundador y Secretario del Observatorio Vasco de Emprendimiento.

Sus trabajos de investigación han sido presentados en diferentes congresos y encuentros académicos internacionales, así como también publicados en informes, capítulos de libros y revistas académicas internacionales. <http://orcid.org/0000-0001-7621-1347>



## Entrepreneurship and Family Business: A natural symbiosis

Cristina Aragón-Amonarriz\*   
José L. González-Pernía\*\*   
Deusto Business School, Spain  
Guest Editors

According to the European Family Business, family businesses generate between 40% and 50% of all private employment in Europe. In terms of weight within the business population, family businesses account for up to 90% of total businesses in Europe (Corbetta and Salvato, 2012). In Spain, family businesses account for 89% of companies and it is estimated that at least 84% of those located in the Basque Country are family businesses (Corona, 2015). The Global Family Business Index 2023 states that the largest family businesses are growing faster than the world economy. These figures reflect the importance of family businesses due to their size and performance. However, we cannot forget that family projects are often the result of an entrepreneurial seed that has been a lever for growth and a legacy that is passed on from generation to generation.

In these firms, the entrepreneurial and creative spirit is bound to be transmitted intergenerationally not only within, but also outside the boundaries of the family firm, as well as within and outside the boundaries of the family itself (Benavides-Salazar et al., 2022). Despite this symbiosis, much of what we know about family business has emerged from the study of established organisations, while most studies on entrepre-

---

\* Cristina Aragón-Amonarriz is Associate Professor of the Department of Management at Deusto Business School and Head of the Family Business Chair (Antonio Aranzábal Foundation-Deusto Business School).

\*\* José L. González-Pernía is Associate Professor in the Department of Management at Deusto Business School, University of Deusto, and Founding Member and Secretary of the Basque Entrepreneurship Observatory.

*More information about the authors is available at the end of this article.*

neurship ignore the role of the family. Nevertheless, a significant proportion of new business start-ups are linked in one way or another to the family. For example, in a recent study, on average, 75% of entrepreneurs across 48 countries stated that the family was involved in the ownership and/or management of their new businesses (Kelley et al., 2020). In Spain, family involvement in the ownership and/or management of the business reaches 76.3% of the entrepreneurial population and, for 13.3% of this, one of the reasons for starting the new business was to continue a family tradition (Peña-Legazkue et al., 2020). For all these reasons, it is beneficial to strengthen the mutual synergies between entrepreneurship and family businesses, since the business family is a natural incubator of entrepreneurs, and the latter are the origin of the family business.

However, in recent years, entrepreneurial activity has decreased in the immediate environment. According to the *Observatorio del Emprendimiento de España*, 2022, the entrepreneurial population at national level went from 6.2% in 2017 to 5.5% in 2021, while, at the level of the Basque Country, it went from 5.8% to 4.9% in the same period. Similarly, there is concern about reports of family (and non-family) businesses transferring ownership to foreign investment funds or multinationals, which not always, but in many cases, leads to a loss of commitment to the territory. Without decision-making power, we do not control our future, but without size we will not be able to sustain ourselves in the market either. This is a concern shared by institutions, companies, and academics.

In this sense, providing a space where businessmen and entrepreneurs find stability, impetus and support will increase the commitment and contribution of family businesses and entrepreneurs to their environment. The factors behind the rooting of family businesses in the territory are diverse and involve all agents in society (Martínez-Sanchis et al., 2022) and, from this diversity, institutions, companies, universities, associations and foundations are called upon to promote the improvement of conditions so that both family businesses and entrepreneurs can anchor themselves and prosper from their home territories. Strengthening synergies between entrepreneurship and family businesses has mutual benefits, as entrepreneurial behaviour often emerges in the family context, while family business emerges from entrepreneurial behaviour.

In order to deepen this natural symbiosis, the present issue brings together academic studies linked to entrepreneurship, the business family, and the family business from a holistic perspective to reflect on the following issues:

- The rooting of entrepreneurial families: What factors are relevant to anchor entrepreneurial families to the territory? To what extent is proximity to the territory a rooting factor? How can rooting be transferred between generations?
- The entrepreneurial ecosystem and the family business: How can the entrepreneurial family foster the entrepreneurial family-entrepreneur symbiosis? What ecosystem conditions favour the entrepreneurial family business? How can the entrepreneurial family foster the entrepreneurial spirit within the family and outside the entrepreneurial family? By what mechanisms will it do so? What role do the different agents involved in the entrepreneurial ecosystem play in the family business? What institutional factors beyond the ecosystem influence the entrepreneurial behaviour of the family business?
- Entrepreneurial teams: Are there differences between entrepreneurial teams in family and non-family businesses? What role do family ties play in entrepreneurial teams? How does family affect the homogeneity and heterogeneity of entrepreneurial teams? What characteristics or profile do the members of entrepreneurial teams in family businesses have?
- Intra-entrepreneurship: intra-entrepreneurship versus corporate entrepreneurship in family businesses? Do the strategies for intra-entrepreneurship differ between family and non-family businesses? What barriers or challenges does (intra-)entrepreneurship face in family businesses? How can (intra-)entrepreneurship be promoted in existing family businesses?

Focusing on these issues and sharing academic advances with managers and entrepreneurs is a response to the desire to contribute to the debate on how to promote the understanding of entrepreneurship and family businesses from our specific academic perspective. These are reflections that arise not only from reading reports and studies but are embodied in hundreds of hours of conversations with businessmen, managers, and entrepreneurs. From this proximity, we hope to contribute to the dynamic of collaboration in the support of these figures, so necessary for the progress and welfare of our society.

## References

- Benavides-Salazar, C., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., & Ibáñez-Romero, A. (2021). The role of entrepreneurial families in entrepreneurial ecosystems:

- the family social capital approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(6), 1001-1032.
- Corona, J. (2015). Empresa familiar: análisis estratégico. *Instituto de la Empresa Familiar, Madrid*.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2012). *Strategies for longevity in family firms: a European perspective*. Palgrave Macmillan.
- Kelley, D., Gartner, W. B., Allen, M. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Family Business Report*. Babson Park: Babson College Press, Babson Park, MA.
- Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2022). How does the territory impact on entrepreneurial family embeddedness?. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(2), 196-217.
- Observatorio del Emprendimiento de España (2022). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2021-2022*. Ed. Universidad de Cantabria.
- Peña-Legazkue, I., Guerrero, M., González-Pernía, J. L., y Montero, J. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2019-2020*. Santander: Ed. Universidad de Cantabria.

## About the authors

CRISTINA ARAGÓN-AMONARRIZ. Associate Professor in the Department of Management at Deusto Business School (University of Deusto), and Head of the Chair of Family Business with Deusto Business School-Antonio Aranzábal Foundation since 2000 and with University of Deusto-Family Business Institute since 2015.

She belongs to the “Competitiveness and Economic Development” research team, recognised as group A in the Basque Government’s call for Research Groups. She has participated in projects with regional and national institutions (Ministry of Science and Innovation, Basque Government, Provincial Council of Gipuzkoa, Mercantile Federation of Gipuzkoa, Family Business Institute) and has collaborated with researchers from international universities such as Queen Margaret University (Edinburgh, Scotland), Audencia Business School (Nantes, France) or Jönköping Business School (Jönköping, Sweden), among others.

As a result of this work, she has published numerous articles, chapters and books in high impact journals and has co-directed several doctoral theses that have received awards such as the Best Ph.D. Dissertation Proposal Award, the Promise Award or the Alberto Alberdi Award for the Best Thesis in Basque Economics. Her areas of interest are SMEs and family businesses, competitiveness, sustainability, embeddedness and cooperation. <http://orcid.org/0000-0002-2596-9104>

JOSÉ L. GONZÁLEZ-PERNÍA. Associate Professor in the Department of Management at Deusto Business School, University of Deusto. He previously held a

position as Researcher at Orkestra–Basque Institute of Competitiveness. He has been involved in the analysis of entrepreneurship since 2007. He has not only worked on these issues in terms of doing research, but also through teaching in graduate programs from Deusto Business School as well as through collaborating in activities that support entrepreneurs. He has been invited to teach entrepreneurship in graduate programs at CEIPA Business School and Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, both of them in Colombia.

His research focuses on the startup process and the creation of high impact new businesses. Specifically, he pursues to understand how individuals discover, evaluate and exploit opportunities to create innovative, high-growth and international new ventures, as well as to understand the impact of such entrepreneurial activity on the economic development at regional and country levels.

He has experience in leading research projects and collaborating with others' projects. Among the different research groups to which he belongs, it is worth to mention that he is Spanish member of the international research consortium Global Entrepreneurship Monitor (GEM), which yearly analyzes and compares the entrepreneurial activity across regions and countries. In addition, he is Founding Member and Secretary of the Basque Entrepreneurship Observatory.

His research works has been presented at different international conferences, and published in reports, book chapters and international academic journals. <http://orcid.org/0000-0001-7621-1347>





# I WANT TO BREAK FREE: SUCCESSOR EMANCIPATION IN FAMILY BUSINESS

## QUIERO SER LIBRE: EMANCIPACIÓN DEL SUCESOR EN LA EMPRESA FAMILIAR

Miruna Radu-Lefebvre\*   
Audencia Business School, France

Vincent Lefebvre\*\*   
Audencia Business School, France

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2755>

Received: 10 May 2023  
Accepted: 28 Jun 2023  
E-published: March 2024

---

**Summary:** 1. Introduction. 2. Research context. 3. In the heart of the storm. 4. How to handle tensions among past, present and future in intra-family succession? 5. Concluding thoughts. References.

### ABSTRACT

Family business successors live at the nexus of past, present and future, nourished and inspired by past legacies while also craving to build a brand-new future. The senior generation is generally the guardian of firm continuity in charge of preserving past achievements, whereas the next generation might dream about introducing change and innovation within the current landscape of the family firm. Yet these attempts too often trigger resistance and anxiety in the senior generation, who might respond with increasing control and suspicion to any tentative of challenging the status quo such as transforming current products, services, business models, or organizational structures. Successors operate at the intersection of these opposite forces of conservatism and reform, and one of their major issues is that they need to handle them effectively, that is without jeopardizing family relations and harmony nor loss

---

\* Miruna Radu-Lefebvre, Dr, HDR is a Professor of Entrepreneurship and the Editor-in-chief of Entrepreneurship & Regional Development and holder of Chair Family Entrepreneurship & Society at Audencia Business School, France and Board member of the STEP Project Global Consortium (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices).

\*\* Vincent Lefebvre, Dr, HDR is a Professor of Entrepreneurship and Head of Entrepreneurship, Strategy and Innovation department at Audencia Business School, France. PhD in entrepreneurship at CNAM, France. Associate researcher at IAE Paris-Sorbonne. Social media editor of Entrepreneurship & Regional Development and Associate editor of the Revue de l'Entrepreneuriat.

*More information about the authors is available at the end of this article.*

This study was supported by the individual affiliation of the authors and they declare no funding or conflict of interest.

ing themselves into the process. Unless they succeed in doing so, succession failure might follow. By combining two different streams of literature grounded in distinct disciplines, namely succession literature in family business and emancipation literature in entrepreneurship, we reveal successor emancipation as a novel explanation of why successions fail and offer some practical advice on how to handle these tensions in intra-family succession.

*Keywords:* Successor, intra-family succession, emancipation.

## RESUMEN

Los sucesores de las empresas familiares viven en el nexo entre el pasado, presente y futuro, nutridos e inspirados por los legados del pasado, al mismo tiempo que anhelan construir un futuro completamente nuevo. La generación *senior* es generalmente el guardián de la continuidad de la empresa a cargo de preservar los logros del pasado, mientras que la próxima generación puede soñar con introducir cambios e innovaciones en el panorama actual de la empresa familiar. Sin embargo, estos intentos con demasiada frecuencia desencadenan resistencia y ansiedad en la generación *senior*, que podría responder con un control y una sospecha cada vez mayores ante cualquier intento de desafiar el *status quo*, como la transformación de los productos, servicios, modelos comerciales o estructuras organizativas actuales. Los sucesores operan en la intersección de estas fuerzas opuestas de conservadurismo y reforma, y uno de sus principales problemas es que deben manejarlos de manera efectiva, es decir, sin poner en peligro las relaciones familiares y la armonía ni perderse a sí mismos en el proceso. A menos que lo consigan, la sucesión podría fracasar. Al combinar dos corrientes diferentes de literatura basadas en distintas disciplinas, a saber, la literatura de sucesión en la empresa familiar y la literatura de emancipación en el espíritu empresarial, revelamos la emancipación del sucesor como una explicación novedosa de por qué fallan las sucesiones y ofrecemos algunos consejos prácticos sobre cómo manejar estas tensiones en la sucesión intrafamiliar.

*Palabras clave:* Sucesor, sucesión intrafamiliar, emancipación.

## 1. Introduction

The problem of intra-family business succession has been acknowledged by both academics and family business professionals: most intra-family business successions fail, only few family firms successfully passing the baton to the next generation (Schlömer-Laufen & Rauch, 2022). Several reasons have been identified to explain the failure of the succession process at the individual, organizational and market/industry levels. For instance, the successor's lack of commitment, willingness or skills have been highlighted as motives of succession failure (Porfírio et al., 2020; Shepherd & Zacharakis, 2000). Moreover, the incumbent's inability to let the business go as well as her lack of willingness to prepare and mentor the successor have been emphasized as negatively affecting succession outcomes. Other reasons stemming from the firm's characteristics such as size or financial performance (De Massis et al., 2008) together with the level of competitiveness and uncertainty in the business environ-

ment have been also considered as partly responsible for succession failure. Overall, each of these factors separately explain why certain successions fail; however, in reality, these individual, organizational and market/industry factors affect succession outcomes all together. Therefore, they should all be considered when studying intra-family business succession. This is yet not the avenue that we pursued in our own studies. Instead of focusing on certain factors or taking them all into account within a contingency framework, we looked at the relations among them. Specifically, we theoretically framed succession as a social process taking place at the intersection of the family and the business institutions, investigating relational factors which might affect intra-family succession, in their unique context of occurrence. We made this choice because we consider that all successions require at least two individuals: the predecessor and the successor, and that the success of any leadership transition depends not only on who these individuals are but also on how their relationship functions and evolves in a particular organizational and market/industry context. Together with others (Daspit et al., 2016; McAdam et al., 2021), we claim that relational factors such as the quality of the relationship between successors and incumbents need to be considered more systematically when investigating leadership transitions (Campbell et al., 2007).

Among the extant studies taking a relational perspective on intra-family business succession, Byrne et al. (2019) have emphasized the need of a gender fit between incumbents and successors, the latter enacting sophisticated gender gymnastics to be deemed legitimate by the former as future family business leaders. Other scholars revealed the deleterious effects of family conflicts and rivalries (Bettinelli et al., 2022; Yezza et al., 2021), and ambivalent emotions (Radu-Lefebvre & Randerson, 2020) on intra-family succession. Interestingly it's emphasized the importance of the successor's relationship not only with the incumbent, but also with the past, present, and future of the company as mirrored in the firm's strategy, governance, and individual decisions. Our work builds upon these relational accounts, suggesting successor emancipation as a novel explanation of why successions fail.

## 2. Research context

Over the last decade, together with colleagues and co-authors from other countries and institutions, we conducted research on successor emancipation in family business succession (Lefebvre, 2021; Lefebvre et al., 2021; Radu-Lefebvre et al., 2020; Radu-Lefebvre, 2021; Radu-Lefebvre et al.,

2022). Acting as members of the Chair Family Entrepreneurship & Society at Audencia Business School, France, we connected strongly with the local business community, participating in round tables, conferences, workshops, and seminars in which we discussed extensively with family business leaders and their successors. By combining two different streams of literature grounded in distinct disciplines, namely succession literature in family business and emancipation literature in entrepreneurship, we wished to address practical problems with a novel academic perspective, which we did as we progressively developed our understanding of succession failure as a phenomenon of insufficient successor emancipation in family business. Leveraging mainly on interviews, case studies and visual analyses of successor-generated drawings, our research highlights how successors handle tensions between past, present and future in family business.

We show that these tensions are primarily generated by two opposite forces: legacy vs freedom, each anchored in a distinct temporal frame. The house of legacy is the past while freedom is about making future open to all possibilities. Successors live at the intersection of these two opposite forces, at the heart of a paradox as some may call it: the paradox of control vs autonomy (Radu-Lefebvre & Randerson, 2020). While senior generations and incumbents are generally the guardians of continuity in charge of preserving past achievements, the new generations and successors might dream about introducing change and innovation within the current landscape of the family firm. Yet, these attempts too often trigger resistance and anxiety in the senior generations, who often respond with increasing control and suspicion to any tentative of challenging the status quo such as transforming current products, services, business models, or organizational structures. Successors operate at the intersection of these opposite forces of conservatism and reform, and one of their major issues is that they need to handle these tensions effectively, that is without jeopardizing family relations and harmony nor losing themselves into the process. Unless they succeed in doing so, succession failure might follow.

By revealing the importance of successor emancipation in intra-family succession, we hope to support the efforts of business families in making succession happen. Our studies highlight the successors' need to emancipate from the power of the incumbent and from the family business past to build their own future and identity as a new leaders. Initially developed as a philosophical concept (Foucault, 1980), the notion of emancipation has been largely used in management and entrepreneurship research (Rindova et al., 2009) to denote an awareness of aspects of our lives that we see as naturally given, leading to a process of breaking

free from perceived constraints and social conditions, a liberation from limiting structures and relationships which might ultimately result in the transformation of the individual and his/her entire life. This process is fundamentally transformative for successors, can it be also positive in terms of succession outcomes?

### **3. In the heart of the storm**

Family business successors are recipients of multiple past legacies: founder, family, entrepreneurial, and family firm legacies, and, as such, they are expected to enact the future of their company in line with past decisions and history. The implicit assumption of the incumbents selecting a family business successor is that these successors will tend to follow a continuity path in relation to the past, accepting and embracing past legacies and conforming themselves ‘naturally’ to what has been already done within the company. However, in certain contexts, the force of individual freedom pulls successors in the opposite direction, that of a desire to make their own decisions and build a brand-new future, different from the past, thus wanting to differentiate oneself from what has been already done within the company to build their own identity as leaders and autonomous individuals. These opposite forces of conservatism and reform trigger in incumbents a desire to control the successors while the next generation reacts to these forces with an increased need to build autonomy. The protagonists of the intra-family succession process must acknowledge and handle these forces effectively, otherwise, succession might not lead to an effective power transfer at the top of the company. In one of our recent studies (Radu-Lefebvre et al., 2022), we document this situation as a reason of succession failure, showing how a successor which was not given sufficient autonomy within the family business to express his own views and enact his own decisions has chosen to abandon the family firm to instead engage with entrepreneurship outside the company, after a period of eight years of strong involvement with the succession process. This difficult choice was justified by his desire to restore his sense of personal freedom while confronted to a powerful, dominant incumbent. In such situations, entrepreneurship might be an excellent lever of emancipation for successors interacting with controlling incumbents, overwhelmed by past legacies and unable to make their own path at the intersection of past, present and future. In other contexts (Jaskiewicz et al., 2015), evidence exists that entrepreneurship might be a solution for successor emancipation within the family firm, and could therefore be leveraged strategically

by incumbents willing to accommodate these opposite forces in a way beneficial for all those involved. Entrepreneurial projects can be launched inside the organization, therefore allowing the next generation to build on the shoulders of giants without this paralyzing their own becoming.

#### 4. How to handle tensions among past, present and future in intra-family succession?

One of the lessons learned from our discussions with successors and incumbents over the years is that the first step for handling such tensions is *building awareness*. Many leaders are simply not aware of their existence at the intraindividual level but also at the family and business levels. Moreover, they are rarely aware that such tensions are not idiosyncratic, only occurring in their unique setting, but rather common to all families involved in the ownership and management of their company. The way these tensions emerge, their intensity and their impact are distinct to each company and depend on many factors, such as the individual characteristics of incumbents and successors (e.g., age, gender, motivation, commitment, ...), the characteristics of their relationship (e.g., trust, affective attachment, ...) as well as the characteristics of their family (e.g., cohesion, involvement, ...) and their business (e.g., size, sector, market, ownership, ...). However, notwithstanding the combination of these factors that influences how tensions emerge and are handled in each family firm, incumbents and successors need to deliberately build awareness regarding the existence of these tensions and the need to manage them in order to secure a healthy transition at the top.

Awareness is, of course, only the first step in the process. To make things happen, incumbents and successors need to engage with *communication* in an open and rigorous manner. Speaking out one's own fears and anxieties, sharing one's hopes and dreams takes time and efforts, especially when all those involved are highly solicited by the day-to-day life of the company. Setting up regular informal and formal meetings to discuss personal and business aspects is crucial, such as private lunches between successors and incumbents, family meetings with other family stakeholders, or business meetings with the directors of the different departments playing a strategic role within the company. Communication should be not only about the business but also about people and emotions, and this might be a challenging exercise to enact, particularly when the family culture doesn't value the explicit communication of emotions and mainly encourages doing over speaking.

When interpersonal communication is not handled correctly, an additional ingredient might be useful: the *intervention of others as mediators and mentors*. Mothers, spouses, grandparents, and non-family employees in high company positions may facilitate the succession process by helping incumbents to let go their desire for control while securing a smooth leadership transition for successors. They could make sense of relational tensions as experienced by each of those directly involved, de-dramatize conflicting situations, play the role of mediators, and offer a different perspective on what is at stake: the survival of the company and that of the family as a loving and cohesive group of individuals.

Awareness, communication, mediation and mentoring should be not only be at the service of the incumbent's objectives and desire to control the life of the company after their exit but should also serve successor emancipation. Without an autonomous, free individual, able to take her own decisions and draw a novel path for the company, it will be difficult for the family firm to secure its own survival and growth as well as ensuring successor's well-being and sense of personal achievement.

## 5. Concluding thoughts

Handling tensions of conservatism and reform in intrafamily succession requires time, and everyone should take this into account. Nothing can happen overnight, and without reciprocal respect. Successors must learn to respect the senior generation and the legacies of the past; incumbents must learn to respect the next generation and its fresh ideas. Both need to trust each other as professionals and grown-up adults. This takes time, but aren't family firms and families in general the most impressive and genuine masters of time anyway?

## References

- Bettinelli, C., Mismetti, M., De Massis, A., & Del Bosco, B. (2022). A review of conflict and cohesion in social relationships in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), 539-577. <https://doi.org/10.1177/10422587211000339>
- Campbell, N. D., Heriot, K. H., & Welsh, D. H. (2007). The black box: Unraveling family business succession. *New England Journal of Entrepreneurship*, 10(2), 9-14. <https://doi.org/10.1108/neje-10-02-2007-b001>
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, mul-

- tistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64. <https://doi.org/10.1177/0894486515599688>
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family business review*, 21(2), 183-199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977*. New York: Pantheon Books.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 30(1), 29-49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>
- Lefebvre, V., Radu-Lefebvre, M., Gartner, W. B., & Clarke, J. (2021). Building multitemporal awareness and reflexivity in family business: A visual sensemaking exercise. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 4(2), 194-203. <https://doi.org/10.1177/2515127420921388>
- Lefebvre, V. (2021). Who Do You Think You Are? Who Do They Think You Are? The Golden Cage and the Silver Spoon. In M. R. Allen & W. B. Gartner (Eds.), *Family Entrepreneurship* (pp. 145-159). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-66846-4\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-66846-4_11)
- McAdam, M., Brophy, M., & Harrison, R. T. (2021). Anointed or appointed? Father-daughter succession within the family business. *International Small Business Journal*, 39(6), 576-600. <https://doi.org/10.1177/0266242620948349>
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>
- Radu-Lefebvre, M., Ronteau, S., Lefebvre, V., & McAdam, M. (2022). Entrepreneurship as emancipation in family business succession: a story of agony and ecstasy. *Entrepreneurship and Regional Development*, 34 (7-8), 582-602. <https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2075472>
- Radu-Lefebvre, M. (2021). The Successor Conundrum: A Moral Dilemma. In M. R. Allen & W. B. Gartner (Eds.), *Family Entrepreneurship* (pp. 173-182). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-66846-4\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-030-66846-4_13)
- Radu-Lefebvre, M., Lefebvre, V., Clarke, J., Gartner, W. B. (2020). Entrepreneurial legacy: How narratives of the past, present and future affect entrepreneurship in business families. In A. Calabro (Ed.), *A research agenda for family business. A way ahead for the field* (pp. 73-86). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788974073.00010>
- Radu-Lefebvre, M., & Randerson, K. (2020). Successfully navigating the paradox of control and autonomy in succession: The role of managing ambivalent emotions. *International Small Business Journal*, 38(3), 184-210. <https://doi.org/10.1177/0266242619879078>
- Rindova, V., Barry, D., & Ketchen, D. J. (2009). Entrepreneurship as Emancipation. *Academy of Management Review*, 34(3), 477-491. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40632647>



- Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (2000). Structuring family business succession: An analysis of the future leader's decision making. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 25-39. <https://doi.org/10.1177/104225870002400402>
- Schlömer-Laufen, N., & Rauch, A. (2022). Internal and external successions in family firms: a meta-analysis. *Journal of Family Business Management*, 12(1), 24-40. <https://doi.org/10.1108/jfbm-04-2020-0025>
- Yezza, H., Chabaud, D., & Calabrò, A. (2021). Dynamics of conflicts in family firms: towards a non-linear approach to the succession process. *Journal of Enterprising Culture*, 29(02), 79-107. <https://doi.org/10.1142/s0218495821500059>

## About the authors

MIRUNA RADU-LEFEBVRE. Dr, HDR is a Professor of Entrepreneurship and the Editor-in-chief of Entrepreneurship & Regional Development. She is the holder of the Chair Family Entrepreneurship & Society at Audencia Business School, France and Board member of the STEP Project Global Consortium (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices). Her main research interest is the social construction of entrepreneurs and successors, exploring and theorizing the interplay of identities, emotions, social representations and gender in entrepreneurial discourse and practices. Her research has been published in Entrepreneurship Theory & Practice, Organization Studies, International Small Business Journal, Journal of Small Business Management, Technovation and International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, among others. <https://orcid.org/0000-0002-2595-9547>

Doctora y catedrática de Iniciativa Empresarial y redactora jefe de *Entrepreneurship & Regional Development*. Es titular de la Cátedra Emprendimiento Familiar y Sociedad en Audencia Business School, Francia, y miembro del Consejo del Consorcio Global del Proyecto STEP (Prácticas Empresariales Transgeneracionales Exitosas). Su principal interés investigador es la construcción social de los emprendedores y sucesores, explorando y teorizando la interacción de identidades, emociones, representaciones sociales y género en el discurso y las prácticas emprendedoras. Sus investigaciones se han publicado en *Entrepreneurship Theory & Practice*, *Organization Studies*, *International Small Business Journal*, *Journal of Small Business Management*, *Technovation e International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, entre otras. <https://orcid.org/0000-0002-2595-9547>

VINCENT LEFEBVRE. Dr, HDR is a Professor of Entrepreneurship and Head of Entrepreneurship, Strategy and Innovation department at Audencia Business School, France and an associate researcher at IAE Paris-Sorbonne. He is the Social media editor of Entrepreneurship & Regional Development and Associate editor of the Revue de l'Entrepreneuriat. After a 10-year professional experience


as a support for entrepreneurs in start-up and business takeover contexts in France and Spain, he did a PhD in entrepreneurship at CNAM, France and engaged in research where his interests span from entrepreneurial identity and practices to entrepreneurial networks, entrepreneurial finance, entrepreneurial education and succession in family firms. His research has been published in *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Technovation*, *Entrepreneurship & Regional Development*, *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, and *Futures*, among others. <https://orcid.org/0000-0001-9271-6089>

Catedrático de Iniciativa Empresarial y director del departamento de Iniciativa Empresarial, Estrategia e Innovación de Audencia Business School, Francia, e investigador asociado del IAE París-Sorbona. Es editor de medios sociales de *Entrepreneurship & Regional Development* y editor asociado de la *Revue de l'Entrepreneuriat*. Tras una experiencia profesional de 10 años como apoyo a emprendedores en contextos de creación y adquisición de empresas en Francia y España, realizó un doctorado en iniciativa empresarial en el CNAM, Francia, y se dedicó a la investigación, donde sus intereses abarcan desde la identidad y las prácticas empresariales hasta las redes empresariales, la financiación empresarial, la educación empresarial y la sucesión en empresas familiares. Sus investigaciones se han publicado en *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Technovation*, *Entrepreneurship & Regional Development*, *Entrepreneurship Education and Pedagogy* y *Futures*, entre otras. <https://orcid.org/0000-0001-9271-6089>

## EMPREDIMIENTO 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>

## FOOD FOR THOUGHT: FAMILY ENTREPRENEURSHIP IN FOUR QUESTIONS

## CUESTIONES PARA REFLEXIONAR: EMPRENDIMIENTO FAMILIAR EN CUATRO PREGUNTAS

Kathleen Randerson\*   
Audencia Business School, France

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2752>

Received: 05 May 2023  
Accepted: 05 September 2023  
E-published: March 2024

---

**Summary:** Introduction. 1. Research context. 2. Main section. 2.1. Who is family? 2.2. What role do values play? 2.3. What is entrepreneurship? 2.4. Why can business families and family business be so *complicated*? 3. Discussion. References.

### ABSTRACT

Family Entrepreneurship is a growing field of study. The purpose of this essay is to relay the momentum to academics, practitioners, and society. The essay is structured around four thought provoking questions: who is family?, what role do values play?, what is entrepreneurship?, and why is the business family and family business situation so complicated? These questions and the elements of response offered lead to a wider and deeper understanding of Family Entrepreneurship at the individual, family, and family business levels. Contributions to theory are twofold. First this essay underscores the need for a contextualized understanding and action and provides frameworks to undertake them. Second, it sheds light on the damages incurred by focussing on mainstream and generalizations by teasing out important aspects until now ignored. Contributions to practice concern a wider and deeper understanding of Family Entrepreneurship, recognizing and supporting situationally adapted behaviors as entrepreneurial, and widening the identified outcomes of these behaviors. Contributions to society are linked to the prevalence of business families and family businesses in economies and societies worldwide. Using this weight for societal impact, Family Entrepreneurship can be a beacon for transition towards economies and societies that are more collaborative, just, and sober.

*Keywords:* Family Entrepreneurship, Family Business, entrepreneurial behaviors, family composition.

---

\* Associate Professor at Audencia (France). She holds her PhD from the University of Grenoble. She served as Chair of the Communications Committee of the AoM and is currently VP France for the ECSB. Author in several journals: *Entrepreneurship & Regional Development*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, *Futures*, *Technological Forecasting and Social Change*.

*More information about the authors is available at the end of this article.*

This study was supported by the individual affiliation of the author and she declares no funding or conflict of interest.

## RESUMEN

El emprendimiento familiar es un campo de estudio en crecimiento. El propósito de este ensayo es transmitir el impulso a académicos, profesionales y la sociedad. El ensayo se estructura en torno a cuatro preguntas que invitan a la reflexión: ¿quién es la familia?, ¿qué papel juegan los valores?, ¿qué es el espíritu empresarial? y ¿por qué la situación de la familia empresarial y la empresa familiar es tan complicada? Estas preguntas y los elementos de respuesta ofrecidos conducen a una comprensión más amplia y profunda del Emprendimiento Familiar a nivel individual, familiar y empresarial familiar. Las contribuciones a la teoría son dobles. En primer lugar, este ensayo subraya la necesidad de una comprensión y acción contextualizadas y proporciona marcos para llevarlas a cabo. En segundo lugar, arroja luz sobre los daños ocasionados al centrarse en la corriente principal y las generalizaciones al desentrañar aspectos importantes hasta ahora ignorados. Las contribuciones a la práctica se refieren a una comprensión más amplia y profunda del Emprendimiento Familiar, reconociendo y apoyando comportamientos adaptados a la situación como emprendedores, y ampliando los resultados identificados de estos comportamientos. Las contribuciones a la sociedad están vinculadas al predominio de las familias empresarias y las empresas familiares en las economías y sociedades de todo el mundo. Usando este peso para el impacto social, el Emprendimiento Familiar puede ser un faro para la transición hacia economías y sociedades más colaborativas, justas y sobrias.

*Palabras clave:* Emprendimiento Familiar, Empresa Familiar, conductas emprendedoras, composición familiar.

## Introduction

The topic of this special issue, “Entrepreneurship and Family Business: A natural symbiosis” is an important one for academics and practitioners, and also for society. Indeed, it is well known that Family Businesses are the most common form of organization worldwide: they contribute to economies and societies through the creation of wealth and jobs (Astrachan and Shanker, 2003; Pieper et al., 2021). They are also active in philanthropic and other actions often linked to the third sector (Bergamaschi & Randerson, 2016; Clauß et al., 2022; Randerson, 2022), and are well positioned as potential springboard towards societies and economies that are more collaborative, just and sober (Randerson & Estrada-Robles, 2023). Moreover, family businesses are only the visible tip of the iceberg: business families and their members support this dynamic (Bettinelli et al., 2014).

The quest to better understand the interactions between family business and entrepreneurship is not new (e.g. Aldrich & Cliff, 2003; Rogoff & Heck 2003; Nordqvist & Melun, 2010; Yu et al., 2012). Despite the important contributions of prior research (e.g. the family embeddedness perspective, entrepreneurship that fuels the family business, etc.) key actors, relationships and outcomes remain unstudied.

The purpose of this essay is to introduce academics, practitioners, and society in general to the field of Family Entrepreneurship (Bettinelli et al.,

2014; Randerson et al., 2015; Randerson et al., 2015) and to the expanded view it proposes. Through four questions for thought: *who is family?*, *what role do values play?*, *what is entrepreneurship?*, and *why is the business family and family business situation so complicated?*, this essay demonstrates how an observation, through this alternative lens, can enable a different understanding (both wider and deeper) of a context that they are very familiar to. Indeed, Family Entrepreneurship is omnipresent and many practice it unknowingly. Moreover, entrepreneurial behaviors on the individual, family, and firm levels lead to a wide variety of outcomes impacting economies and society.

The structure of this essay is the following. The first section is dedicated to brushing a view of the research context (1). The second section asks a series of questions, some mundane and others more provocative, with the aim to give visibility to blind spots, identify actors previously overlooked, connect the dots with novel patterns, and widen the palette of outcomes, both intentional and unintentional, of Family Entrepreneurship (2). The discussion constitutes the final section (3).

## 1. Research context

The field of *family business* has produced an immense body of literature enlightening academics, practitioners, and policy of the specific traits of these organizations and how their ownership, operations, and longevity differ from non-family businesses: it has become a meta-field (Dibrell & Memili, 2019). Despite the richness and relevance of this prior literature, a pioneering group of scholars sensed that adopting a different lens, a panoramic view, would allow to decipher other existing practices and to develop a deeper understanding of contextually embedded behaviors of individuals, families, and their businesses (Bettinelli et al., 2014). Indeed, Family Business research focuses on the business, largely overlooking family, and the role that values play in both family composition and interactions, and how these values spill over into the businesses. Moreover, the Family Business literature centers on the founding, growth, and generational transition of the firm, leaving the palette of entrepreneurial behaviors, actors, and outcomes in the dark. Consequently, the literature on family business management only very partially relates the turbulences encountered when working with or for a family business, exposing individual and organizational stakeholders to underestimate the complexity of the situation and how to navigate it.

*Family Entrepreneurship* has been defined as a field of research at the intersection of the fields of entrepreneurship, family science, and family business (Randerson et al., 2015). Mirroring behavioral economics, Family Entrepreneurship is interested in the *behavior* of individuals, groups, and organizations. Indeed, behavioral economics (and Family Entrepreneurship) are more interested in *why and how* people do what they do, and how these behaviors differ from the ‘homo economicus’ projected by traditional economics (Randerson, 2023b, 2023c). Contextualization is required to develop an understanding of these behaviors; institution theory provides a useful scaffolding (Randerson et al., 2020) for this (see point 2.3).

As a field, Family Entrepreneurship research conceptualizes entrepreneurial behavior as originating from the individual, the family, and the business, and the reciprocal effects between these entities (Bettinelli et al., 2014). It is obvious that *individuals* are the basic unit enacting behaviors. What is less intuitive is, and this also is in line with behavioral economics, *social groups* can also be the source (‘loci’) of behaviors; Family Entrepreneurship focuses on the family business, family business group, and the family (Bettinelli et al., 2017). Recognizing that *families* embody directly entrepreneurial behaviors, rather than indirectly through their firm(s), is specific to Family Entrepreneurship.

## 2. Main section

This section offers a series of questions, some mundane and others more provocative, with the aim to give visibility to blind spots, identify actors previously overlooked, connect the dots with novel patterns, and widen the breadth of (intentional or unintentional) outcomes of Family Entrepreneurship. The questions, as well as the elements of reflection for each, are to provide food for thought to actors of Family Entrepreneurship, theoretical frameworks, and conceptual tools to enable a *different* understanding (both wider and deeper) of a context or situations that they are very familiar to.

### 2.1. *Who is family?*

This question is dear to sociologists and family scientists but overlooked in business research and practice. The family, as variable, is both ubiquitous and hegemonic. How families influence their firms is omnipresent in mainstream family business scholarship. In this same literature

“family” makes reference to the nuclear (American) family projected by media (Coontz, 2016; Yu et al., 2012). This distracts attention from the multiplicity and dynamicity of families (Randerson et al., 2016): the question of how families are formed, evolve, and disband (if they can disband) merits attention.

Current research offers two approaches to family (Goldscheider, 2000; Aldrich & Cliff, 2003; Montgomery, 2008; Randerson et al., 2016). On the one hand, the structural approach (Koerner & Fitzpatrick, 2004) holds that biological or legal ties determine who is family, and who is not (Branon et al., 2013). The structural approach is projected and perceived as historical, dominant, or traditional. It represents stability, legitimacy, and continuity of family as an institution upholding (patriarchal) societies. On the other hand, the transactional approach (Koerner & Fitzpatrick, 2002) considers that family, as an individual’s primary social group, is socially constructed: family composition will be based on an individual’s *perception* of which people are family and which are not (e.g. chosen family, be it LGBTQ+ or straight). It is important to note that these two approaches co-exist and influence each other. For example, LGBTQ+ families existed, as socially constructed, long before recent changes to family law in many countries enabled ‘gay’ marriage or some form of civil partnership. Similarly, the right to adoption or to medically assisted procreation for LGBTQ+ families is becoming more widespread. Reciprocally, the structural approach is also influential: in some legal systems, for example those based on civil law, it is not possible to dis-inherit a child (‘no-exit option’), regardless of whether the said child is perceived as belonging to the family or not (Barrédy, 2016). This essay adopts the definition of family as intertwined between the transactional and structural views, as they ongoingly evolve and influence each other.

Exploring the constructed family at its frontier, Hanson and Keplinger (2021) take the Benedictines as a family unit to demonstrate how entrepreneurial behaviours are enacted and shared among members of such family. This novel context is boundary spanning in several aspects. This is the first research to study a group of individuals, very distant from how the family has been predominantly defined until now, and to show that despite this perceived distance many characteristics of families in business and family business are present in this context. For example, the role played by the Rule of Saint Benedict (code of ethics) in federating family members around values and regulating their behaviour is a peculiar example of similar mechanisms and effects of family and business governance mechanisms. Showing how these rules build capacities at the individual, family

and firm levels these authors pave the path for future research on how different governance mechanisms (family retreats, family constitutions, business codes of ethics) can support the development of such capacities in other types of families and family businesses. This paper also opens many interesting avenues for future research, one of which is to understand how families as socially constructed groups are sustained across generations (i.e. how they attract and integrate new members over time).

In conclusion, the question “who is family?” definitely deserves thought by practitioners and members of society in general. First, because the composition of family is context specific and dynamic. Context is seen in the varieties of family: from nuclear family (father, mother, children in the traditional ‘Western’ context), to the recomposed family (modern ‘Western’ context), to the extended family with aunts, uncles and cousins (e.g. Central and South America), to stem families (children welcome and care for their parents as they age in Asia), to polygamous families with offspring that share households or not (Africa). Looking forward and taking into consideration the growing socio-eco-ecological evolutions, migration and migrant families must also figure in this ever-evolving landscape. Family is dynamic: the intertwining of the structural and transactional approaches reflects the evolution of society. Taking LGBTQ+ families as an example, the advances mentioned above relative to the legal recognition of partnerships, marriage, and children (where, through changes in law, transactional families can become structural ones) are tenuous. As this paper goes to publication (August 2023), ‘gay’ parents are being stripped of their rights in Italy. Second, because entrepreneurial behaviors (contextually embedded) are not restricted to traditional families, as the examples of the Benedictines demonstrate. Third, because some of the fundamentals of family business are not universal: it is not systematically possible to choose the successor of a family business, shunning completely their co-inheritors. Finally, it is important to understand that, in the Family Entrepreneurship perspective, families (as dynamic social groups) can enact behaviors directly, and these behaviors usually embody the attitudes and values of the family.

## 2.2. *What role do values play?*

Families (as evolving social units) enact behaviors, and these behaviors usually embody the attitudes and values of the family (Bettinelli et al., 2014; Bergamaschi & Randerson, 2016; Randerson, 2022). Families, and business families, are multi-generational and comprise multiple con-



nected social systems (e.g. families and their businesses). Research shows that there are reciprocal influences between generations and reciprocal influences between social systems.

Many business families influence their members to embrace and relay the entrepreneurial spirit of the family, often associated with an entrepreneurial legacy (Clinton et al., 2021). This is done through role modelling, socialization, and mentoring, for example (Bettinelli et al., 2014). It is widely recognized that children observe and emulate the behavior of their parents; this is also the case when the parents are entrepreneurs thus reproducing the *contextualized* entrepreneurial behavior of the parents (Dou et al., 2020). Socialization refers to active means or programs destined to acclimatize the younger generation or incoming members to the family. Examples of such mechanisms include coming to the family firm after school, being employed there for the summers, or family retreats (Bettinelli et al., 2014). Finally, formal mentoring programs are no longer reserved to the apparent heir (i.e. the probable future successor). These mentoring programs have become more widespread and can be organized for any family member aiming to join the family business or family business group (Bettinelli et al., 2014). Other families in business do not embrace entrepreneurship as a value to be perpetuated and, on the contrary, hold other aspirations, far from the family business activity, for the next generation (Seaman et al., 2016). Finally, families such as the Benedictines have their own socialization mechanisms (Hanson and Keplinger, 2021).

It is important to highlight that individual family members (e.g. the younger generation or incoming members through partnership or marriage), can also influence the family as a social group. For example, younger generations are more acutely aware of our ecological footprint ('climate catastrophe') and fractured societal structures. The influence of the Greta Generation on the previous generations of their families and on eventually their family's business(es) can trigger changes in the family's and/or the family businesses' behavior (Bergamaschi & Randerson, 2016; Randerson, 2022). Along this line of thinking, when an adult offspring of the family marries or partners, the newcomer can also trigger evolutions in the values shared by the family. We provide here two examples. Firstly a LGBTQ+ spouse or partner who, by coming into the family, creates awareness of the value of diversity and acceptance of others (Randerson et al., 2016). Secondly, a spouse or partner from a different culture (national, religious or ethnic) will also, simply by joining the family, put the family in situation to witness and eventually participate in rituals or traditions that will influence their perceptions of the world and society.

Already at the turn of the 21<sup>st</sup> century researchers identified the family influence on the firm, coined ‘familiness’ (Habbershon & Williams, 1999). Familiness refers to the impact of the family, through the transfer of their unique characteristics, to their firm(s). Initial research identified how resources and competencies of the family affect their firm(s), enabling the firms to behave more entrepreneurially (Habbershon et al. 2003). Research establishing that family businesses influence their families is more recent. Coined ‘enterpriseness’ (Frank et al., 2010; Frank et al., 2017; Estrada-Robles et al., 2021), researchers initially explored how the business behaviors performed by the firm(s) spread to the family, triggering similar behaviors of the family. Enterpriseness studies how families mobilize the skills, competencies and resources of their firm(s) to design and develop new activities, enacting values related to entrepreneurship. More recent research based on New Systems Theory (Frank et al., 2010; Frank et al., 2017) has also shown that through the interactions among autopoietic systems (here, the family and the business), more abstract elements such as family values and attitudes also trigger behaviors in the among the systems (Randerson, 2022). For example, a family that holds dear preserving the biosphere and promoting ecology can see these values permeate their firm(s) via familiness, leading the firm to initiate activities that portray or relay these values, or solve subsequent problems. Reciprocally, a business can influence the family in the same manner (‘enterpriseness’), via values embedded in decision premises (Randerson, 2022).

In conclusion, the question “what role do values play?” definitely deserves thought by practitioners and members of society in general. It is important to reflect upon the values, past, present, and envisioned futures, on the individual, family, and family business levels. It is also pertinent to unbundle the different reciprocal relationships between generations of the family, and between systems, to trace the history of their influence (values embedded in decision premises), to create a new and informed understanding of the specific situation. Doing so allows to shed light on why things happened the way they did, identify critical incidences related to values, and in doing so transition from a view entrenched in path dependency to one that is more dynamic and empowering.

### 2.3. *What is entrepreneurship?*

Many may find this question underwhelming: entrepreneurship is obvious. Responses that come to mind immediately may revolve around the

entrepreneurial type of individual, high-growth start-ups that were born in a garage, or well-known tools/ canvas based on problem identification and solving often used in entrepreneurship education and training. In the family business literature, entrepreneurship is often touted as the key to longevity of the family firm (transgenerational entrepreneurship, entrepreneurial legacy) and targeted on developing new products, new services, new markets. Surpassing these stereotypes, or narratives that are cleverly built and maintained, is of value and interest for those interested in Family Entrepreneurship. In this section we will debunk the myth of entrepreneurship.

Dominant entrepreneurship research focuses on risk-taking, proactiveness, innovation, autonomy, and competitive aggressiveness as key entrepreneurial behaviors and on firm creation or performance as outcomes (Randerson, 2016). Challenging the status quo and questioning this taken-for-granted truth is timelier than ever (Randerson, 2016; Randerson et al., 2016). There is a growing acknowledgement that the bulk of entrepreneurship research is produced in or for 'Western' contexts (Ramirez-Pasillas et al., 2017; Randerson, 2016; Welter, 2011). At best, this inhibits creating relevant knowledge for other contexts. More concerning is the phenomenon of colonization through management theory and practice (Randerson, 2023a), setting entrepreneurship (and 'Western' entrepreneurial behaviors) as the panacea to any and all problems. Moreover, and in line with current similar questioning in other disciplines in and beyond management, the time is ripe to begin the process of decolonizing entrepreneurship practice and scholarship. Indeed, voices are growing, highlighting that until now, the assumptions embedded in entrepreneurship are western, male dominated, propagating and reinforcing patriarchal social structures, occulting or repressing minorities.

Family Entrepreneurship holds that entrepreneurial behaviors emerge, exist, and evolve according to context (Randerson et al., 2015; Randerson et al., 2020). Institutional theory, and levels of institutions, are useful to decipher behaviors at different levels (macro, meso, micro) and thus enable to qualify entrepreneurial behaviors in context (Randerson et al., 2020). On a macro-level (transnational, national) for example, if innovation, risk-taking, proactiveness, autonomy, and competitive aggressiveness are recognized as entrepreneurial behaviors in individualist cultures and market economies, they are not recognized as such in collectivist cultures and more or less planned economies (Randerson, 2016). In the latter contexts, behaviors qualified as entrepreneurial relate more to collaboration, initiatives to care for the collective, and undertaking endeavor-

ors that have been recommended by the government. Scrutinizing behaviors at the meso level (sub-national at different levels such as region, community, field, religion, family business group) enable to qualify behaviors and to understand differences among groups at similar levels as well as between levels. Finally, observations made at the micro-level (interpersonal, family) are key to identifying emerging behavioral phenomena.

Traditionally, entrepreneurship is also tightly linked to observable markers of change and growth (e.g. sustainable growth by Davidsson, growth orientation by Stevenson and Jarillo), or the financial performance of the firm (Randerson, 2016). However, the assumption that infinite growth on a finite planet is possible, or even desirable, is increasingly challenged (Parrique, 2022; Raworth, 2017). The shift towards sustainable and circular business models has begun (Andreini et al., 2021), and family businesses and business families have a key role to play (Clauß, et al., 2022; Randerson, 2022; Randerson & Estrada-Robles, 2023). Philanthropy and engaging in sustainable business activities are examples of entrepreneurial behaviors with outcomes related to sustainability and social responsibility (Randerson et al., 2016; Randerson, 2022). This shift needs to be accelerated and generalized for our planet to remain inhabitable (see IPCC synthesis report 2023). Considering the weight of family businesses in national economies worldwide, as well as the prevalence and power of business families, by transitioning towards family business service ecosystems, families and their businesses can play a foundational role in transitioning towards economies and societies that are more collaborative, just, and sober (Randerson & Estrada-Robles, 2023).

In conclusion, the question “what is entrepreneurship?” definitely deserves thought by practitioners and members of society in general for several reasons. First, reflecting upon this question allows one to understand the weight and position the ‘taken-for-granted’ or ‘Western’ views have on their individual or collective worldview, and how the associated underlying assumptions influence their behavior. Second, it allows to hone in on specificities related to context on different institutional levels, enabling the protection and cultivation of local specificities. Finally, this reflection opens the door to alternatives, for example entrepreneurial behaviors that would contribute to employee well-being rather than efficiency, to social justice rather than profit maximization, to collaboration rather than competition, and to sobriety rather than unrestrained resource exploitation.

#### 2.4. *Why can business families and family business be so complicated?*

Both family business and family entrepreneurship approach share the concern of the co-existence of multiple identities and role expectations and the subsequent need for paradox management. Indeed, family business is characterized by the overlap of the family, family business, and ownership systems (Tagiuri & Davis, 1996). The field of family entrepreneurship, at the intersection of family, family business and entrepreneurship (Randerson et al., 2015), was conceptualized to be able to better grasp the phenomenon of entrepreneurial behaviours of individuals, families and family businesses, and their reciprocal influences (Bettinelli et al., 2014).

Researchers define *family businesses* as hybrid organizations in which a family or coalition of families has majority ownership, involvement in the firm, and the intention to pass the firm on to the next generation (Chua et al., 1999). The field of family business is traditionally represented as three overlapping systems: the family, the business and the ownership systems (Tagiuri & Davis, 1996). Hybridization (business logic and family logic) carries paradoxical tensions that are particularly salient in key moments such as succession (e Cunha et al., 2021; Radu-Lefebvre & Randerson, 2021). Such tensions have become even more widespread due to the prolongation of lifespan and extension of the duration of the career of the previous generation. Because of this prolongation, younger generations tend to build within the family business group (Bettinelli et al., 2017; Michael-Tsabari et al., 2014), or strike out on their own (Bettinelli et al., 2014).

*Business families* have existed since the dawn of time (Aldrich & Cliff, 2003; Zahra & Sharma, 2004). Randerson et al., (2021) review the different approaches to families in business in extant research (i.e. trans-generational entrepreneurial families, family entrepreneurial teams, entrepreneurial households, business families under the enterpriseness perspective, business families under the cultural perspective, and entrepreneurial families). These authors unbundle key points such as inclusion criteria, mechanisms of socialization and transmission of competencies and heuristics (Randerson et al., 2021). Criteria of inclusion in the family in business can relate to values: entrepreneurial values (Estrada-Robles et al., 2021), spiritual values (Hanson & Keplinger, 2021), or ecological-social values (Randerson, 2022). Dou et al. (2020) find that values, rather than competencies, are transmitted from the first to second generation family members in the context of China. Belonging can also

hinge upon shared experiences and associated metaphors (Discua Cruz et al., 2021). There are different mechanisms of socialization, transmission of competencies and entrepreneurial heuristics in business families (Randerson et al., 2021). In the Benedictine family, a code of ethics (the RSB) guides members towards expected behaviours and structures relations in the social system (Hanson & Keplinger, 2021). Participation in an event and the metaphor of the event cement entrepreneurial heuristics of the participants, heuristics which can then be used in other contexts (Discua Cruz et al., 2021). Bringing resources to the shared pool, and the sharing of these resources is a capability developed at the level of the enterprising family and includes the transmission of tacit knowledge (Estrada-Robles et al., 2021). Entrepreneurial competencies can, and should be, updated via unlearning the family entrepreneurial legacy through the family's reaction to critical incidents (Clinton et al., 2021).

Paradoxical tensions due to multiple identities, heightened ambivalent emotions, and subsequent need for emotion management are inherent to any situation in which social systems overlap, but even more so when *family* is involved (Brundin & Härtel, 2014; e Cunha et al., 2021; Radu-Lefebvre & Randerson, 2020). Researchers have devised governance mechanisms with the aim of giving members of these systems means to understand the complexities of the situation and to set up means to manage their ambivalent emotions and to lessen their cognitive dissonance coming from multiple identities and roles (Labaki & D'Allura, 2021; Randerson & Radu-Lefebvre, 2021). A grid of analysis suggests specific governance mechanisms for each sub-system (see Randerson & Radu-Lefebvre, 2021 for details). Useful mechanisms for the family system include family councils, family assemblies, family protocols and mission statements, and family offices. For the ownership system, blockholding, dual stock class systems, shareholder agreements, and shareholder assemblies. Finally, for the business system, relevant governance mechanisms include a board of directors, Chair/ CEO duality, an advisory board, and a top management team.

The messiness can also manifest itself in the outcomes: employment of family members in the business are correlated to both positive and negative influences, equally highlighted through research. On the one hand individual family members can be wonderful assets to the family firm, bringing in their unique competencies, skills and values, investing them into the firm and leading associated projects (Bettinelli et al., 2014). On the other hand, research has also shown that family members can also have a potentially negative effect on the firm: protected by their family

affiliation, their lack of competencies, skills or unadapted values go unnoticed or unsanctioned<sup>1</sup>. This phenomenon is called the ‘Fredo effect’ (Kidwell et al., 2012). Family business literature justifies this absence of (economic) sanction via the concept of ‘socio-emotional wealth’ or ‘SEW’ (Gómez-Mejía et al., 2007). SEW explains that family businesses can prioritize the welfare of the family over that of the economic performance of the firm: here turning a blind eye on the lack of competencies of a family member, to the detriment of organizational efficiency (see Randerson, 2022 for a critical review of the SEW literature). Turning to non-family employees of family firms, there is a similar dichotomous effect. On the one side non-family employees or managers are those that bring in novel ideas, push change and innovation, and are recognized for that. In other organizations, non-family employees are all too often left behind or subject more to the owning family than to the firm and as a consequence fail in their missions or leave the firm. When one knows that family firms are the most common form of firm worldwide and link it with these issues, we understand the impetus for generalizing and expanding Family Entrepreneurship Education (Randerson & Fayolle, 2021).

In conclusion, the question “why can this situation be so complicated?” definitely deserves thought for several reasons. First, it encourages unbundling the different sub-systems, inclusion, socialization, and transmission mechanisms. Second, it sheds light on specific sources of unease that individuals (members of business families, employees of family businesses) may feel, and gives concrete remedies to this uneasiness. Third, it opens reflection and discussion to implementing means, governance mechanisms, with the aim to prevent this discomfort. Finally, asking this question establishes links to systemic outcomes such as the “Fredo effect”.

### 3. Discussion

The purpose of this essay is to provoke thought by asking questions, some unsettling, and others more (apparently) mundane. Indeed, over the years, the field of family business has generated extensive and important knowledge for researchers, practitioners, and policy. Despite the rele-

---

<sup>1</sup> Expectations concerning competency of family members are culturally bound, see Wasim, J., Cunningham, J., Maxwell-Cole, A. and Taylor, J.R. (2020), “Nonfamily knowledge during family business succession: a cultural understanding”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 26 No. 1, pp. 141-157.

vance and rigor of family business research, underlying assumptions, key phenomenon, important actors, and pivotal relationships have remained unstudied. The field of Family Entrepreneurship was conceptualized to remedy these lacunae. It has been defined as a field of research at the intersection of the fields of entrepreneurship, family science, and family business (Randerson et al., 2015), and conceptualizes entrepreneurial behavior as originating from the individual, the family, and the business, and the reciprocal effects between these entities (Bettinelli et al., 2014).

Understanding that, and how, the outcomes of Family Entrepreneurship radiate beyond those directly linked to firm performance and growth is the key contribution of this essay. The questions “who is family?”, “what role do values play?”, “what is entrepreneurship?” and “why can this situation be so complicated?” and the elements of reflection offered for each of these questions provide a scaffolding for both a wider and deeper understanding of Family Entrepreneurship. It leads to a *wider* understanding for several reasons. First, it offers alternative frameworks such as the dynamic between the structural and transactional views of family composition. It brings into the equation variables related to society and humanities rather than focusing solely on business variables and how they permeate from one generation to another and from one social system to another (e.g. familiness and enterpriseness). This essay debunks myths (e.g. entrepreneurship as innovation, proactiveness and risk-taking). Finally, it acknowledges that the situation is complicated and offers grids of analysis to understand the sources of complications and possible means to alleviate them (e.g. paradoxical tensions, ambivalent emotions, and governance mechanisms). This essay provides a *deeper* understanding because it prioritizes situational and contextual factors rather than considering these factors as being at the margin. Individuals and groups that do not identify with the mainstream are given frameworks, grids of analysis, and conceptual tools to create an informed understanding of their specific situation, its past, present, and possible futures.

Both direct and indirect practitioners of Family Entrepreneurship can benefit from this food for thought. Direct practitioners (such as members of business families and stakeholders such as employees) identify themselves as actors in this situation (who is family?); understand the how and why of their current behaviors (what role do values play?); use the suggested frameworks and tools to understand the roots of current behaviors (what is entrepreneurship?); initiate a realignment for their future behaviors if they so desire, individually or via governance mechanisms (*why is the business family and family business situation so complicated?*). Indi-



rect practitioners (the wider set of stakeholders) and society at large can also benefit from this essay because it sheds light on the submerged part of the iceberg: actors, values, behaviors, and outcomes until now unidentified or misunderstood: family entrepreneurship is truly pervasive given the extended understanding of “family”, values are the cement of family units and undergird their behaviors and activities. Gaining awareness of the sources of complications paves the path towards a quicker and smoother solution to these difficulties. Going from potential to realized impact can be monitored by a greater visibility, understanding and ownership of contextualized entrepreneurial behaviors and outcomes. The ultimate sign of impact being the transition towards economies and societies that are more collaborative, just, and sober.

## References

- 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)
- Andreini, D., Bettinelli, C., Foss, N.J., & Mismetti, M. (2021). Business model innovation: a review of the process-based literature. *Journal of Management and Governance*, 26(4), 1089–1121. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09590-w>
- Astrachan, J.H., & Shanker, M.C. (2003). Family businesses’ contribution to the US economy: a closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
- Barrédy, C. (2016). In search of future alternatives for family business: family law contributions through civil and common law comparison. *Futures*, 75, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.09.005>
- Bergamaschi, M., & Randerson, K. (2016). The futures of family businesses and the development of corporate social responsibility. *Futures*, 75, 54–65. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.10.006>
- Bettinelli, C., Sciascia, S., Randerson, K., & Fayolle, A. (2017). Researching entrepreneurship in family firms. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 506–529. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12347>
- Bettinelli, C., Fayolle, A., & Randerson, K. (2014). Family entrepreneurship: a developing field. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 10(3), 161–236. Now publishers. <https://doi.org/10.1561/03000000049>
- Brannon, D. L., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2013). The varying effects of family relationships in entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 107–132. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00533.x>
- Brundin, E., & Härtel, C.E.J. (2014) Emotions in family firms. In: Melin L, Nordqvist M and Sharma P (eds). *The Sage Handbook of Family Business*. London: Sage, 529–548.

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Clauß, T., Kraus, S., & Jones, P. (2022). Sustainability in family business: mechanisms, technologies and business models for achieving economic prosperity, environmental quality and social equity. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121450. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121450>
- Clinton, E., McAdam, M., Brophy, X., & Gamble, J. (2021). Entrepreneurial learning: The transmitting and embedding of entrepreneurial behaviours within the transgenerational entrepreneurial family. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(5-6), 383-404. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1727088>
- Coontz, S. (2016). *The way we never were: American families and the nostalgia trap*. Hachette UK.
- Discua Cruz, A., E. Hamilton., & Jack. (2021). Understanding entrepreneurial opportunities through metaphors: A narrative approach to theorizing family entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(5-6), 405-426. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1727089>
- Dibrell, C., & Memili, E. (2019). A brief history and a look to the future of family business heterogeneity: An introduction. In *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms*, 1-15. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_1)
- Dou, J., Su, E., Li, S., & Holt, D. (2020). Transgenerational entrepreneurship in business families: what is explicitly learned and what is successfully transferred? In *Families in Business*, 92-106. Routledge. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1727090>
- e Cunha, M. P., Leitão, M. J. S., Clegg, S., Hernández-Linares, R., Moasa, H., Randerson, K., & Rego, A. (2021). Cognition, emotion and action: persistent sources of parent-offspring paradoxes in the family business. *Journal of Family Business Management*.
- Estrada-Robles, M., Williams, N., & Vorley, T. (2021). Structural coupling in entrepreneurial families: how business-related resources contribute to enterpriseness. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1(5-6), 457-474. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1727093>
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L., & Suchy, D. (2010). The concept of “Familiness”: Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 119-130. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.001>
- Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., & Weismeier-Sammer, D. (2017). Capturing the familiness of family businesses: Development of the family influence familiness scale (FIFS). *Entrepreneurship Theory and Practice*. 41(5), 709-742. <https://doi.org/10.1111/etap.12229>
- Goldscheider, F. K. (2000). Men, children and the future of the family in the third millennium. *Futures*, 32(6), 525-538. [https://doi.org/10.1016/s0016-3287\(00\)00005-7](https://doi.org/10.1016/s0016-3287(00)00005-7)

- 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. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Habbershon, T.G., Williams, M., & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451–465.
- Hanson, S., & Keplinger, K. (2021). The balance that sustains Benedictines: Family entrepreneurship across generations. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(5-6), 442–456. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1727092>
- Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the “fredo effect”. *Journal of business ethics*, 106, 503-517. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1014-7>
- Koerner, A. F., & Fitzpatrick, M. A. (2002). Toward a theory of family communication. *Communication Theory*, 12(1), 70–91. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2002.tb00260.x>
- Koerner, A. F., & Fitzpatrick, M. A. (2004). Communication in intact families. In A. Vangelisti (Ed.), *Handbook of family communication*, (pp. 177–195). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. <https://doi.org/10.4324/9780203848166.ch8>
- Labaki, R., & D’Allura, G. M. (2021). A governance approach of emotion in family business: Towards a multi-level integrated framework and research agenda. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(3), 119-158. <https://doi.org/10.1515/erj-2021-2089>
- Montgomery, A. (2008). US Families 2025: in search of future families. *Futures*, 40(4), 377–387. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2007.08.005>
- Michael-Tsabari, N., Labaki, R., & Zachary, R. K. (2014). Toward the cluster model: The family firm’s entrepreneurial behavior over generations. *Family Business Review*, 27(2), 161-185. <https://doi.org/10.1177/0894486514525803>
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 211-239. <https://doi.org/10.1080/08985621003726119>
- Parriquet, T. (2022). *Ralentir ou périr: l’économie de la décroissance*. Seuil.
- Pieper, T. M., Kellermanns, F. W., & Astrachan, J. H. (2021). Update 2021: Family Businesses’ Contribution to the US Economy. *Family Enterprise USA, Washington, DC*, (704).
- Radu-Lefebvre, M., & Randerson, K. (2020). Successfully navigating the paradox of control and autonomy in succession: The role of managing ambivalent emotions. *International Small Business Journal*, 38(3), 184-210. <https://doi.org/10.1177/0266242619879078>

- Ramirez-Pasillas, M., Brundin, E., & Markowska, M. (2017). *Contextualizing Entrepreneurship in Emerging Economies and Developing Countries*. Edward Elgar, Cheltenham. <https://doi.org/10.4337/9781785367533.00006>
- Randerson, K. (2016). Entrepreneurial Orientation: do we actually know as much as we think we do?. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(7-8), 580-600. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1221230>
- Randerson, K. (2022). Conceptualizing family business social responsibility. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121225. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121225>
- Randerson, K. (2023a). The futures of business schools: Identity, strategies, and imagined futures for a pandemic/post-pandemic world. *Futures*, 150, 103175. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103175>
- Randerson, K. (2023b). Family entrepreneurship: A perspective article. *Journal of Family Business Management*, forthcoming. <https://doi.org/10.1108/jfbm-07-2023-0109>
- Randerson, K. (2023b). Entrepreneurship and families: Family entrepreneurship. *Elgar Encyclopedia of Family Business*, ed. Discua Cruz & Howorth, forthcoming.
- Randerson, K., Bettinelli, C., Dossena, G., & Fayolle, A. (Eds.). (2015). *Family Entrepreneurship: Rethinking the research agenda*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315732381>
- Randerson, K., & Estrada-Robles, M. (2023). Beyond the nexus family–business: introducing the family business service ecosystem. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(3), 783-798. <https://doi.org/10.1108/ijebr-05-2022-0453>
- Randerson, K., & Fayolle, A. (2021). Family Entrepreneurship Education: Where Are We? Where Do We Need to Go from Here?. *Family Entrepreneurship: Insights from Leading Experts on Successful Multi-Generational Entrepreneurial Families*, 183-196. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-66846-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-030-66846-4_14)
- Randerson, K., Bettinelli, C., Fayolle, A., & Anderson, A. (2015a). Family entrepreneurship as a field of research: Exploring its contours and contents. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 143-154. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.08.002>
- Randerson, K., Dossena, G., & Fayolle, A. (2016). The futures of family business: family entrepreneurship. *Futures*, 75, 36-43. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.10.008>
- Randerson, K., Frank, H., Dibrell, C., & Memili, E. (2021). From family to families: pushing family entrepreneurship forward. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(5-6), 369-382. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1727091>
- Randerson, K., Seaman, C., Daspit, J. J., & Barrédy, C. (2020). Institutional influences on entrepreneurial behaviours in the family entrepreneurship context: towards an integrative framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(1), 1-13. <https://doi.org/10.1108/ijebr-01-2020-824>

- Randerson, K., & Radu-Lefebvre, M. (2021). Managing Ambivalent Emotions in Family Businesses: Governance Mechanisms for the Family, Business, and Ownership Systems. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(3), 159-176. <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0274>
- Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing. <https://doi.org/10.33568/rbs.2409>
- 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)
- Seaman, C., Bent, R., & Unis, A. (2016). Family entrepreneurship culture, entrepreneurial intent, futures and foresight in Scottish Pakistani communities. *Futures*, 75, 83-91. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.09.006>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship – conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165-184. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>
- Yu, A., Lumpkin, G., Sorenson, R. L., & Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25(1), 33-57. <https://doi.org/10.1177/0894486511430329>
- Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331-346. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00022.x>

## About the author

KATHLEEN RANDERSON. Associate Professor at Audencia (France). She holds her PhD from the University of Grenoble. Her research interests focus on entrepreneurial behaviors in different settings: organisational entrepreneurship, family entrepreneurship. She has published three books and many articles in journals such as *Entrepreneurship & Regional Development*, the *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, *Futures*, *Technological Forecasting and Social Change*. She served as Chair of the Communications Committee of the AoM and is currently VP France for the ECSB. <https://orcid.org/0000-0002-7949-8678>

Profesora Asociada en Audencia (Francia). Tiene un doctorado de la Universidad de Grenoble. Sus intereses de investigación se centran en los comportamientos emprendedores en diferentes escenarios: emprendimiento organizacional, emprendimiento familiar. Ha publicado tres libros y numerosos artículos en revistas como *Entrepreneurship & Regional Development*, *International Journal of*

*Entrepreneurial Behaviour and Research*, Futures, Technological Forecasting and Social Change. Se desempeñó como Presidenta del Comité de Comunicaciones de la AoM y actualmente es VP Francia para el ECSB. <https://orcid.org/0000-0002-7949-8678>

## LA EMPRESA FAMILIAR CENTENARIA: ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE SU SUPERVIVENCIA

### THE CENTENNIAL FAMILY FIRM: SOME THOUGHTS ON ITS SURVIVAL

Andrés Jung\* 

Universidad Católica del Uruguay, Uruguay

Iñaki Peña-Legazkue\*\* 

Universidad de Deusto, España

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2741>

Recibido: 28 de abril de 2023  
Aceptado: 28 de junio de 2023  
Publicado en línea: marzo de 2024

---

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Dos ejemplos emblemáticos y de referencia en el contexto europeo. 3. ¿Existe una teoría de la empresa familiar? 4. Los “recursos y capacidades” y la “cartera de negocios” de la empresa familiar emprendedora. 5. La relación bidireccional e inter-generacional entre los “recursos y capacidades” y la “cartera de negocios emprendedores”. 6. Una experiencia local: el caso Aznar. 7. Conclusión. Referencias.

#### RESUMEN

No son muchas las empresas familiares que logran superar el siglo de actividad mediante la transmisión de un patrimonio, tangible e intangible, que pasa de mano en mano durante más de cuatro o cinco generaciones en una familia. A falta de una teoría de la empresa familiar que pueda explicar por qué algunas empresas sobreviven eternamente mientras otras perecen en el camino, en este trabajo se aporta una reflexión parcial sobre el papel que desempeña el emprendimiento a la hora de contribuir a la renovación estratégica de la empresa familiar primigenia, y por lo tanto, a la ampliación de su longevidad.

*Palabras clave:* Empresa familiar, emprendimiento, supervivencia empresarial

---

\* Doctor en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto y Profesor Titular Emérito y director del Departamento de Economía de la Universidad Católica del Uruguay. Asesor de la Cámara de Industrias del Uruguay, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Ministerio de Industria, Energía y Minería y Vicepresidente del Banco Central del Uruguay.

\*\* Doctor y Catedrático del Departamento de Economía y Finanzas en *Deusto Business School (DBS)*, Universidad de Deusto. Investigador principal del Equipo de Investigación “Innovación, Conocimiento, Emprendimiento y Sostenibilidad”. Miembro del Consejo de Dirección del “Observatorio Nacional del Emprendimiento” y del Consejo Asesor del Proyecto “Inclusive Entrepreneurship”.

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

Agradecimientos: Este estudio contó con el apoyo de la afiliación individual de los autores.

Financiación: Ninguna.

Conflicto de intereses: Ninguno.

## ABSTRACT

Not many family businesses have managed to overcome a century of activity through the transmission of tangible and intangible resources, which passes from hand to hand for more than four or five generations in a family. In the absence of a theory of family firms that can explain why some companies survive forever while others perish along the way, this paper provides a partial reflection on the role that entrepreneurship plays in contributing to the strategic renewal of the original family business, and therefore, to the extension of its longevity.

*Keywords:* Family firm, entrepreneurship, firm survival

## 1. Introducción

Cada empresa familiar (EF en adelante) escribe su propia historia, adaptándose a las realidades cambiantes del contexto y de cada familia. Muchas EF nacen pequeñas y permanecen pequeñas en su contexto local. Otras en cambio, logran posicionarse como líderes mundiales en sus respectivos sectores (por ejemplo, Wal-Mart, Ford, BMW, Dell, Bosch, etc.). En conjunto, la presencia de las EF no es nada desdeñable en muchos países y regiones: 70% del PIB en España, 65% en la Unión Europea, 60% en el Oriente Medio y 50% en Estados Unidos (Sánchez-Marín et al., 2017; Sindakis et al., 2022).

Además del tamaño de las EF y del peso de éstas en la economía, no podemos ignorar su longevidad. Muchas EF asumen riesgos, innovan y emprenden mediante una inversión paciente de la familia que se proyecta normalmente en un horizonte a largo plazo (Zahra et al., 2004). Para afianzar su continuidad, estas empresas deben planificar la sucesión y esto hace que la EF pueda sobrevivir durante un periodo superior al ciclo natural de su fundador durante varias generaciones familiares. En ocasiones, los miembros de la familia no están interesados o preparados para recoger el testigo. Esta circunstancia hace que la EF adopte estrategias para la retirada, cuyo desenlace puede traducirse en el abandono definitivo del negocio. A este respecto, se estima que menos del 30% de los negocios familiares sobrevive más allá de la tercera generación (Caspar et al., 2010).

El índice de Negocios Familiares más reciente elaborado por Ernst & Young y la Universidad de St.Gallen (2023) presenta un listado de las 500 EF de mayor facturación a nivel internacional. Estas empresas representan una facturación anual de 8 trillones de dólares US y emplean a 24,5 millones de personas a lo largo y ancho del mundo. Desde una perspectiva de longevidad empresarial, 157 de estas empresas fueron creadas hace más de 100 años (31%). A la vista de una tendencia irreversible de creciente competencia glo-



bal, estos datos nos hacen reflexionar sobre cuestiones como: ¿qué hace que algunas EF sobrevivan más de tres generaciones y lleguen a ser centenarias? ¿Qué papel desempeña el emprendimiento en la longevidad de estas EF?

## 2. Dos ejemplos emblemáticos y de referencia en el contexto europeo

Merck KGaA fue fundada en Alemania por la familia Merck en 1668 y figura en el listado de las 500 EF de mayor facturación elaborado por Ernst & Young y la Universidad de St. Gallen (2023). Esta EF que opera en el sector de la salud y bienestar, ha sobrevivido 14 generaciones familiares. La familia posee una participación del 70% en el capital y un miembro de la familia forma parte del Consejo de Administración. La CEO de esta EF es externa a la familia. La empresa es reconocida por la preservación de su identidad, por la transmisión de sus valores de generación en generación, por su adaptación a situaciones cambiantes y por la superación de todo tipo de dificultades durante más de 350 años.

Raventós Codorníu fue creada hace más de 450 años por Jaume Codorníu. Creadora del cava, es una de las empresas vitivinícolas más antiguas del mundo. En el siglo XVII, Miquel Raventós y Anna Codorníu contrajeron matrimonio, y desde entonces, esta EF se ha caracterizado durante 18 generaciones por su firme apuesta por la innovación, la diversificación, su lucha contra las adversidades naturales (floxera) y su expansión global mediante la compra de viñedos y bodegas de distintas partes del planeta.

## 3. ¿Existe una teoría de la empresa familiar?

Debido a la gran heterogeneidad reinante entre las EF, no nos atrevemos a confirmar que exista una teoría única y generalizable que nos permita describir el complejo y ambiguo comportamiento de las EF y su efecto en la longevidad empresarial. Las aproximaciones a este campo se han articulado desde distintas perspectivas teóricas. Por citar las corrientes más conocidas, podríamos destacar la teoría de la agencia (*Agency Theory*), la visión basada en recursos (*Resource Based View*), la teoría de la administración (*Stewardship Theory*), la riqueza socioemocional (*Socioemotional wealth- SEW*) y la teoría institucional (Odom et al., 2019; Chrisman et al., 2003). Todas ellas son valiosas, pero aportan una visión parcial sin que se consiga dilucidar íntegramente el “*black box*” de la EF.

En nuestra opinión, hay al menos dos dimensiones importantes en el seno de una EF: la cultura organizacional (visión empresarial) y la suce-

sión generacional de valores (visión de familia). En general, podemos conceptualizar la cultura organizacional (CO) como un patrón de normas y costumbres fuertemente influenciadas por una historia de experiencias empresariales, que reflejan la interacción corporativa de un grupo por un período prolongado de tiempo y que afecta a la forma en que sus miembros piensan y actúan para resolver los principales problemas organizacionales (Discua Cruz et al., 2012). La CO es un activo intangible corporativo desarrollado a través de una trayectoria idiosincrásica que define la identidad, el carácter y ADN de una empresa. Algunos autores consideran esa CO como una competencia básica generadora de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Zahra et al., 2004). Una segunda dimensión viene representada por la sucesión generacional de valores que se produce de manera única en cada familia, conocido también como “*familiness*” (Zellweger et al., 2010). El vínculo común que une a las familias puede producirse por lazos de sangre o también por otras vías, como es el caso de una adopción o la incorporación de cónyuges en la gestión de la empresa. Independientemente del tipo de vínculos familiares, los miembros de una familia han de percibir la familia como una institución, con estructuras y actividades particulares que doten de estabilidad y sentido al comportamiento social familiar más allá de una generación (Monticelli et al., 2020). Incluso, podríamos añadir que estos miembros podrían aspirar a objetivos no estrictamente financieros, como los vinculados a las necesidades afectivas de la familia, a la preservación de su identidad y su continuidad en el tiempo (*Socioemotional wealth*). En este sentido, requeriríamos una perspectiva holística y sociocultural más amplia para comprender mejor el desarrollo intergeneracional de las EFs (Arz, 2019).

Las EFs que perduran tienen, en general, su sustento en la estrecha interacción entre los miembros de la familia, tanto en un ámbito familiar como en el empresarial. Desde esta doble dimensión de CO y “*familiness*”, podemos imaginar una EF como una empresa donde la familia tiene (al menos cierto) control del patrimonio, quizás uno o más de sus miembros en posiciones clave para su gestión, y sin duda, un marcado apego sentimental a su ascendencia (Awais, 2018; Arz, 2019). Cabe señalar que la implicación familiar en los negocios puede también resultar negativa para el rendimiento de la EF. Esto sucede, por ejemplo, cuando las capacidades gerenciales de los miembros de la familia son limitadas, la estructura organizativa es rígida o la estrategia corporativa es conservadora. Todo ello hace que la innovación, la flexibilidad y la capacidad de adaptación a un contexto cambiante se vean coartados.

Entre las EF de mayor longevidad, nos encontramos con algunas que desarrollan y replican un comportamiento emprendedor entre sus miembros familiares (Monticelli et al., 2020) porque a nuestro juicio, estas empresas familiares emprendedoras (EFEs) cuidan ambas dimensiones empresarial y familiar, y desarrollan una CO y “*familiness*” en clave emprendedora. Es decir, la familia transmite de generación a generación un “*know-how*” emprendedor y unos valores “emprendedores” para el cambio continuo, pero sin renunciar por ello a la tradición y a los orígenes de la familia (Hanson et al., 2019; Capolupo et al., 2022).

#### 4. Los “recursos y capacidades” y la “cartera de negocios” de la empresa familiar emprendedora

Expertos en el campo de la demografía empresarial sostienen que, en las economías más avanzadas, en promedio, solamente la mitad de las empresas recién creadas logra permanecer en activo a partir de su quinto año de existencia (Mata y Portugal, 1994). La otra mitad abandona su actividad en algún momento durante esa etapa temprana tan convulsa y decisiva (conocido también como el “valle de la muerte”). Estadísticamente, que una empresa sobreviva al menos cinco años es complicado; que sobrepase un siglo parece “casi” imposible.

Ciertamente, pocas personas emprendedoras nacidas en el siglo XIX habrían imaginado que su empresa sobreviviría el siglo XX entero además de algunas décadas del presente siglo XXI. En este artículo analizamos una de las trayectorias que una empresa centenaria puede recorrer: la trayectoria que la empresa desarrolla en el seno de una familia. Nos referimos a un camino donde se cede el testigo (empresa primigenia) de mano en mano a través de un relevo generacional; un testigo que perdura imperecederamente rebasando el ciclo vital natural de su fundador y el de muchos miembros sucesores de su familia. En concreto, deseamos averiguar cómo una empresa familiar logra permanecer en activo no solamente cinco años, sino al menos cinco generaciones. Como cabría esperar, no tenemos una respuesta axiomática a esta cuestión, pero intuimos que el espíritu emprendedor heredado y desarrollado en el seno de una familia puede desempeñar un papel importante a la hora de explicar una longevidad centenaria de la empresa matriz.

En este estudio definimos una empresa familiar emprendedora (EFE) como aquella institución (social y económica) en propiedad y administrada por diferentes miembros de una familia quienes se comportan de manera emprendedora en una o varias generaciones (Discua Cruz et al., 2012;

Nordqvist and Melin, 2010). La escasa evidencia hallada en la literatura sobre la longevidad centenaria de las EFEs sugiere que son contadas las empresas familiares que consiguen desarrollar un proceso intergeneracional de actividad económica que trascienda el siglo. Como resultado de la exigua información existente a este respecto, se sabe poco acerca de los procesos y mecanismos que contribuyen a dicha longevidad.

La literatura sobre la empresa familiar ha analizado la importancia de los activos intangibles desarrollados en el contexto familiar y la manera en que esos “recursos y capacidades” generadores de valor económico y socio-emocional afectan al rendimiento de la organización (Gómez-Mejía et al., 2011). La cultura organizacional (CO) y la noción de “*familiaridad*” representan unos “recursos y capacidades” únicos y distintivos de cada familia. Entre estos recursos y capacidades nos podemos encontrar con el “capital social y relacional” (que los miembros de una familia poseen en su contexto de la sociedad), el “capital humano e intelectual” (donde gran parte del conocimiento y la experiencia ha sido heredada del pasado), el “capital financiero” (que se caracteriza por ser un capital paciente de largo recorrido), el “capital emocional” (cultivada mediante la transmisión de valores familiares), y cualquier “otro tipo de capital intangible” (como la reputación y legitimidad de la familia).

Nuestra hipótesis de partida es que el emprendimiento, entendido éste como un comportamiento que conlleva cierto grado de proactividad, diversificación y asunción de riesgo en el seno de una empresa familiar (Covin and Lumpkin, 2011), puede ser uno de los factores explicativos del rejuvenecimiento estratégico de una empresa matriz, y en consecuencia, de su centenaria longevidad. Este comportamiento emprendedor de una EFE podría producirse internamente (a través de una permanente innovación y crecimiento orgánico de la empresa matriz) o externamente (a través de la generación y desarrollo de una cartera de nuevos negocios alrededor de la empresa matriz). A modo de ejemplo, podríamos citar algunos casos de empresas familiares centenarias que han sido emprendedoras: Levi Strauss (EEUU, 1858), Bosch (Alemania, 1886), L’Oréal (Francia, 1909), etc.

Una Cartera de Negocios Emprendedores (conocido también como “*Portfolio Entrepreneurship*”) se concibe como la posesión simultánea de participaciones minoritarias o mayoritarias en dos o más negocios que son nuevos, comprados y /o heredados (Carter and Ram, 2003). Estas personas al mando de una “Cartera de Negocios Emprendedores” han sido definidas y referidas de múltiples maneras en la literatura (por ejemplo, emprendedores “de cartera” cuando varios negocios se controlan de

forma simultánea, emprendedores “en serie” cuando varios negocios se controlan de forma secuencial, etc.) y podemos afirmar que a día de hoy todavía carecemos de una teoría general de la Cartera de Negocios Emprendedores que nos sirva como referencia para comprender mejor este comportamiento empresarial. La mayoría de los estudios sobre la Cartera de Negocios Emprendedores han abordado su investigación mediante la aplicación tradicional de una visión “estática” (intrageneracional) de la “actividad” de un “individuo” que crea, posee y administra simultáneamente múltiples empresas en un periodo “limitado” (Parker, 2014; Westhead et al., 2005).

En nuestro artículo proponemos una noción novedosa de la Cartera de Negocios Emprendedores aplicada a un contexto familiar (*Véase Tabla 1*). Entendemos ese fenómeno emprendedor bajo una visión “dinámica” (intergeneracional) como un “proceso” (en lugar de una actividad) donde un “colectivo” (miembros de una familia en lugar de un individuo) crea y administra por lo menos dos o varias empresas durante un periodo “ilimitado” (sucesivas generaciones). Nuestra visión guarda una estrecha relación con el “*know-how* empresarial” (cultural organizacional) y valores (*familiness*) cultivados y heredados en una familia. “Los fundadores que imprimen con éxito sus características emprendedoras en la cultura de sus organizaciones parecen fomentar ciertas actividades repetidas de emprendimiento que perduran más allá de su propio mandato, lo que convierte a la cultura organizacional en un antecedente potencial de un emprendimiento duradero” (Jaskiewicz et al., 2016).

Tabla 1

**Cartera de Negocios Emprendedores (*Portfolio Entrepreneurship*)**

	Literatura tradicional	Nuestro artículo
Perspectiva	Estática (intrageneración)	Dinámica (intergeneración)
Emprendimiento	Actividad	Proceso
Unidad de análisis	Individuo, empresa	Colectivo (familia)
Duración de la cartera	Limitada	Ilimitada
Diversificación	Negocios, productos, servicios	Fórmulas de gobierno

En general, consideramos que una Cartera de Negocios Emprendedores está diversificada cuando la actividad económica de los negocios que componen la cartera es muy variada (es decir, los nuevos negocios pue-

den pertenecer a sectores diferentes al de la empresa matriz, el abanico de productos y servicios ofrecidos en todo el conjunto de la cartera de negocios puede no estar relacionado con los productos/servicios principales que caracterizan a la empresa primigenia, etc.). El nivel de riesgo de una cartera disminuye cuando el grado de diversificación de dicha cartera aumenta y ello ayuda a las empresas centenarias a que se adapten ágilmente a contextos socioeconómicos inestables. Sin embargo, la literatura apenas ha prestado atención a la diversificación de las fórmulas de gobierno que puede aplicar una familia sobre las empresas que componen la cartera. Por ejemplo, la familia puede poseer la totalidad o mayoría de la propiedad en uno de los negocios de la cartera, ocupar la Presidencia del Consejo de Administración (Presidente, Consejero) y asumir la Gerencia, mientras que en otro negocio de la cartera puede contar solamente con una aportación minoritaria y simbólica (sin participar en el Consejo de Administración, ni en la Dirección).

La coordinación de una cartera familiar de nuevos negocios conlleva cierto coste de coordinación, y descuidar una coordinación precisa de todos los negocios puede incluso poner en peligro la propia longevidad de la empresa matriz. El porcentaje de empresas de la cartera con un control mayoritario por la familia puede variar de generación a generación, y dicho equilibrio dependerá del control estratégico que se desee establecer sobre los negocios nucleares de la familia. Esta modalidad de diversificación de fórmulas de gobierno en las carteras familiares apenas ha sido estudiada en la literatura (Jones et al., 2013).

Por todo ello, la gestión de una cartera de nuevos negocios en una familia adquiere una relevancia estratégica fundamental a la hora de asignar responsabilidades a diferentes miembros de la familia a cargo de una o varias empresas de la cartera, de dotar de recursos a cada una de las empresas que componen la cartera, de distribuir los beneficios o pérdidas resultantes de los negocios de la cartera entre una generación y la siguiente, etc. En nuestra opinión, la manera en que los “recursos y capacidades” y la “cartera de negocios emprendedores” se transmite de generación en generación es una de las claves para salvaguardar los intereses económicos y familiares de la empresa primigenia.

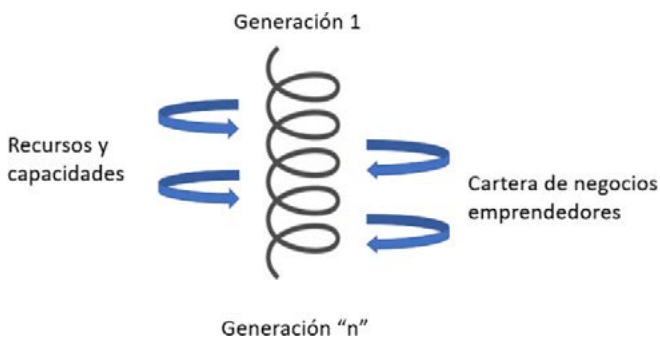
## **5. La relación bidireccional e inter-generacional entre los “recursos y capacidades” y la “cartera de negocios emprendedores”**

Los “recursos y capacidades” inciden en la cantidad y calidad de los negocios que componen la “cartera familiar de empresas” (Sieger et al.,

2011). En este estudio proponemos que también puede suceder a la inversa, donde las empresas de la “cartera” contribuyen a su vez a fortalecer la cantidad y calidad de los “recursos y capacidades” de la familia. Esa relación entre “recursos y capacidades” y “cartera de negocios emprendedores” se produce en ambas direcciones, tal y como se muestra en la Figura 1. Este proceso genera un “efecto espiral” bidireccional mediante el cual los “recursos y capacidades” de la familia y la “cartera de negocios emprendedores” están endógenamente conectados a través de una sucesión intergeneracional. Este proceso se extiende durante décadas alimentando la ventaja competitiva y contribuyendo así a la longevidad de la empresa fundadora y a la de una dinastía emprendedora.

Figura 1

### Efecto espiral y longevidad intergeneracional



## 6. Una experiencia local: el caso Aznar

En el territorio vasco tenemos varios casos de empresas familiares emprendedoras que ejemplifican nuestra proposición. Por ejemplo, Valdaliso (2012) aporta una rica y detallada documentación de la genealogía de la familia Aznar donde podemos observar la evolución de la sucesión familiar y la de su firma buque insignia, la Naviera Aznar (Bilbao, 1909). A pesar de las adversidades sufridas durante varios periodos de guerra, de épocas difíciles de crisis económica y de conflictos familiares internos durante momentos convulsos de los siglos XIX, XX y XXI, la familia ha logrado conservar un patrimonio familiar y empresarial mediante una permanente renovación organizacional. La longevidad de la empresa en gran medida ha venido marcada por la transmisión de unos valores de la familia y por un *know-how* familiar en la gestión del dominio heredado.

Este legado conformado por un lado por los “recursos y capacidades” desarrollados en el seno de una familia emprendedora y, por otro lado, por una “cartera cambiante de negocios emprendedores”, se ha transmitido de mano en mano hasta su sexta generación.

La primera generación de la familia Aznar resistió a la III Guerra Carlista. Durante el inicio del siglo XX, la segunda generación afrontó una severa crisis económica, pero no por ello dejó de invertir en el sector naviero (sector principal) y en otros negocios relacionados con la actividad principal (sectores auxiliares como el eléctrico, siderurgia, etc.). La tercera generación sufrió la primera etapa de la Guerra Civil en España. Posteriormente, debido a la Segunda Guerra Mundial en Europa, la familia comenzó a establecer negocios en Argentina y a explorar oportunidades de negocios en Estados Unidos. Desde finales de la tercera generación y durante la cuarta y quinta generación, la familia optó por diversificar y creó nuevos negocios en sectores no relacionados con la industria naviera, y amplió su cartera de negocios con incursiones en el sector de la restauración (Marqués de Riscal), en el sector inmobiliario, etc. Ya en los albores del presente siglo XXI, en su quinta y sexta generación, la familia permanece al mando del grupo de remolcadores navieros Ibaizabal, manteniendo viva la llama del espíritu tradicional e innovador de su ancestro y fundador Eduardo Aznar de la Sota (1860).

El resultado de este proceso centenario en la Familia Aznar se plasma en la inusual longevidad no solamente de la empresa naviera primigenia, sino en la extendida longevidad del resto de empresas que pertenecen a la cartera de negocios emprendedores de la familia. Nuestra conjetura es que esa longevidad puede explicarse debido al “efecto espiral” bidireccional e intergeneracional generado entre los “recursos y capacidades” y la “cartera de negocios emprendedores” de la familia. A modo de ejemplo, de las 123 empresas que desde el siglo XIX se han creado por distintos miembros de la familia y han constituido la cartera de negocios emprendedores de la familia Aznar, alrededor del 89% de las empresas creadas han sobrevivido más de 5 años y casi un 77% se han mantenido en activo durante más de 10 años. Se estima que la supervivencia promedio de una empresa de dicha cartera podría llegar a los 34 años. Estas cifras rebasan con creces las tasas de supervivencia empresarial que caracterizan a la región vasca<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Peña (2004) revela en su estudio que cerca de un 50% de los negocios de reciente creación abandonan en algún momento durante los primeros cinco años de existencia en el territorio vasco.



## 7. Conclusión

A falta de una teoría de la empresa familiar, la comunidad científica sigue teniendo muchos interrogantes sobre sus antecedentes, desarrollo e impacto en varios contextos (familia, territorio, sector, etc.). Uno de estos interrogantes guarda relación con la eterna supervivencia de la empresa familiar. En este artículo hemos pretendido desmenuzar algunas claves para desenmarañar determinados factores que podrían ayudar a explicar la longevidad de la empresa familiar. Hemos destacado la importancia de la gestión intergeneracional de los “recursos y capacidades” y de una “cartera de negocios emprendedora” en el seno de una familia emprendedora. La “cultura organizacional” (dimensión racional) y el “apego sentimental” (dimensión emocional) gestados a través de un “efecto espiral” establecen ambas una elevada barrera a la salida y, en consecuencia, un efecto positivo sobre la (centenaria) longevidad de la empresa fundadora y la de sus descendientes.

Una implicación dirigida a la familia empresarial consiste en resaltar la importancia que a nuestro juicio adquiere la transmisión de una especie de ambidestreza donde se conjugan prudentemente la cultura organizacional (visión de empresa) y los principios fundacionales heredados dentro de una dinastía (visión de familia). En ocasiones, la visión de empresa prima sobre la visión de familia, y en otras ocasiones, suele ser a la inversa. Además de reconocer el espacio que debe tener cada visión en la familia emprendedora, hay que desarrollar una capacidad, y poner medios, para garantizar una convivencia equilibrada entre ambas visiones. Otra posible implicación de nuestro trabajo va orientada a quienes asumen la responsabilidad de diseñar medidas de apoyo a la empresa familiar. En este sentido, cabría destacar que a pesar de la evidente fragilidad del cordón umbilical que a veces pone en peligro la transmisión intergeneracional de la empresa matriz (recordemos que muchas EF no permanecen activas más allá de la tercera generación), el impacto económico y social de la EF y de su conglomerado de negocios emprendedores en el territorio puede ser muy destacado en el presente y en el futuro. Las empresas familiares centenarias generan patrimonio al que se suman las externalidades en su enclave geográfico, y por ello, aquella medida que ayude a fortalecer ese cordón umbilical puede resultar muy beneficiosa para el territorio (por ejemplo, apoyo a la formación empresarial de miembros de la familia, ventajas fiscales para el lanzamiento de nuevos negocios dentro de la cartera familiar, ayuda para el relevo generacional, asesoramiento para los Planes Estratégicos Familiares, etc.). Cualquier medida será

bienvenida cuando ésta contribuya a que podamos contar con un mayor número de empresas familiares centenarias que hagan historia.

## Referencias

- Arz, Ch. (2019). Bridging the micro-macro gap: A multi-layer culture framework for understanding entrepreneurial orientation in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 10 (2019), 100287. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.04.006>
- Awais, S. (2018). What have we learned? Themes from the literature on organizational culture in family firms. *European Business Review*, 30(6), 660-675. <https://doi.org/10.1108/ebr-02-2017-0042>
- Capolupo, P., Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., and De Massis, A. (2022). Opening up the black box of family entrepreneurship across generations: A systematic literature review. *International Small Business Journal*, 1–40. <https://doi.org/10.1177/02662426221127412>
- Carter, S., and Ram, M. (2003). Reassessing Portfolio Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 21, 371–380. <https://doi.org/10.1023/A:1026115121083>
- Caspar, C., Dias, A.K., and Elstrodt, H.P. (2010). The five attributes of enduring family businesses. *McKinsey Global Institute*.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., and Steier, L.P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441–448. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00052-1](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00052-1)
- Covin, J. G., and Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 855-872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Discua Cruz, A., Hamilton, E., and Jack, S. L. (2012). Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: A study of family entrepreneurial teams in Honduras. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 147-161. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.05.002>.
- EY and University of St. Gallen (2023). Global Family Business Index 2023. <https://familybusinessindex.com/>
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., and De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>
- Hanson, S. K., Hessel, H. M., and Danes, S. M. (2019). Relational processes in family entrepreneurial culture and resilience across generations. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100263. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.001>
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., Ketchen, D. J., and Ireland, R. D. (2016). Enduring Entrepreneurship: Antecedents, Triggering Mechanisms, and Outcomes: Introduction. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(4), 337–345. <https://doi.org/10.1002/sej.1234>
- Jones, O., Ghobadian, A., O'Regan, N., and Antcliff, V. (2013). Dynamic capabilities in a sixth-generation family firm: Entrepreneurship and the Bibby Line. *Business History*, 55 (6), 910–941. <https://doi.org/10.1080/00076791.2012.744590>

- Mata, J., and Portugal, P. (1994). Life Duration of New Firms. *The Journal of Industrial Economics*, 42, 227–245. <https://doi.org/10.2307/2950567>
- Monticelli, J. M., Bernardon, R., and Trez, G. (2020). Family as an institution: The influence of institutional forces in transgenerational family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(1), 54-75. <https://doi.org/10.1108/ijebr-10-2017-0403>
- Nordqvist, M., and Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 211-239. <https://doi.org/10.1080/08985621003726119>
- Odom, D. L., Chang, E. P. C., Chrisman, J. J., Sharma, P., and Steier, L. (2019). The Most Influential Family Business Articles from 2006 to 2013 Using Five Theoretical Perspectives. *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_3)
- Parker, S. C. (2014). Who become serial and portfolio entrepreneurs?. *Small Business Economics*, 43, 887–898. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9576-2>
- Peña, I. (2004). Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country. *Small Business Economics*, 22, 223–236. <https://doi.org/10.1023/B:S-BEJ.0000022221.03667.82>
- Sánchez-Marín, G., Carrasco Hernández, A. J., Danvila del Valle, I., and Sastre Castillo, M. A. (2017). Organizational culture and family business: A configurational approach. *European Journal of Family Business*, 6(2), 99-107. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.05.002>
- Sieger, P., Zellweger, T., Nason, R. S., and Clinton, E. (2011). Portfolio entrepreneurship in family firms: a resource-based perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 327–351. <https://doi.org/10.1002/sej.120>
- Sindakis, S., Kitsios, F., Aggarwal, S., and Kamariotou, M. (2022). Entrepreneurial strategies and family firm culture in the Arab world: a systematic literature review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(7), 994-1016. <https://doi.org/10.1108/jsbed-03-2022-0143>
- Valdaliso, J. M., and Torres, M. (2012). Grupo Aznar: 150 aniversario 1861-2011. Madrid: Ediciones El Viso.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., Wright, M., and Binks, M. (2005). Novice, Serial and Portfolio Entrepreneur Behaviour and Contributions. *Small Business Economics*, 25, 109–132. <https://doi.org/10.1007/s11187-003-6461-9>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., and Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. Non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., and Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

## Sobre los autores

ANDRÉS JUNG. Doctor en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto. Profesor Emérito de la Universidad Católica del Uruguay. Ha sido Profesor Titular y Director del Departamento de Economía de la Universidad Católica del Uruguay hasta 2019. Sus áreas de investigación son el emprendimiento, la innovación y el desarrollo económico. Ha publicado en reconocidas revistas como *Entrepreneurship and Regional Development* o *Business Research Quarterly*, entre otras. A lo largo de su actividad profesional, ha trabajado principalmente en estrategia empresarial y regional, análisis de competitividad y política industrial. Ha sido consultor de organismos y empresas internacionales, fue Asesor Económico de la Cámara de Industrias del Uruguay, y trabajó para el Banco Interamericano de Desarrollo. En el sector público, fue asesor en el Ministerio de Industria, Energía y Minería y Vicepresidente del Banco Central del Uruguay. <https://orcid.org/0000-0001-5505-504X>

PhD in Economics and Business Management from the University of Deusto. Professor Emeritus of the Catholic University of Uruguay. He has been Full Professor and Director of the Department of Economics at the Catholic University of Uruguay until 2019. His research areas are entrepreneurship, innovation and economic development. He has published in renowned journals such as *Entrepreneurship and Regional Development* or *Business Research Quarterly*, among others. Throughout his professional career, he has worked mainly on business and regional strategy, competitiveness analysis and industrial policy. He has been a consultant to international organisations and companies, was Economic Advisor to the Chamber of Industries of Uruguay, and worked for the Inter-American Development Bank. In the public sector, he was advisor to the Ministry of Industry, Energy and Mining and Vice-President of the Central Bank of Uruguay. <https://orcid.org/0000-0001-5505-504X>

IÑAKI PEÑA-LEGAZKUE. Doctor y Catedrático del Departamento de Economía y Finanzas en *Deusto Business School (DBS)*, Universidad de Deusto. Ha publicado numerosos libros, capítulos de libro y artículos en revistas científicas sobre temas relacionados con el emprendimiento y el desarrollo regional. Es el investigador principal del Equipo de Investigación “Innovación, Conocimiento, Emprendimiento y Sostenibilidad”, distinguido como Grupo Reconocido en su categoría “A” por el Gobierno Vasco. Coordina el programa de doctorado “Competitividad Empresarial y Territorial, Innovación y Sostenibilidad”. Hasta el año 2020, ha sido responsable de la Dirección Técnica en España del proyecto internacional GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) y del capítulo nacional del proyecto internacional PSED (*Panel Study of Entrepreneurial Dynamics*). Ha participado como miembro del Consejo de Dirección del “Observatorio Nacional del Emprendimiento” y del Consejo Asesor del Proyecto “*Inclusive Entrepreneurship*” auspiciado por la OCDE y la Comisión Europea (2011-2014). Durante

su estancia en el Instituto Vasco de Competitividad, puso en marcha la red de business angels “CRECER+”. <https://orcid.org/0000-0002-5398-4168>

PhD and Professor of the Department of Economics and Finance at Deusto Business School (DBS), University of Deusto. He has published numerous books, book chapters and articles in scientific journals on topics related to entrepreneurship and regional development. He is the principal investigator of the Research Team “Innovation, Knowledge, Entrepreneurship and Sustainability”, distinguished as a Recognised Group in category “A” by the Basque Government. He coordinates the PhD programme “Business and Territorial Competitiveness, Innovation and Sustainability”. Until 2020, he has been responsible for the Technical Management in Spain of the international project GEM (Global Entrepreneurship Monitor) and the national chapter of the international project PSED (Panel Study of Entrepreneurial Dynamics). She has participated as a member of the Board of Directors of the “*Observatorio Nacional del Emprendimiento*” and of the Advisory Board of the Inclusive Entrepreneurship Project sponsored by the OECD and the European Commission (2011-2014). During his time at the Basque Institute of Competitiveness, he set up the “CRECER+” business angel network. <https://orcid.org/0000-0002-5398-4168>



# SELECCIÓN DE SOCIOS Y RESULTADO DE LOS EQUIPOS EMPRENDEDORES: ¿DEBERÍA QUEDAR TODO EN FAMILIA?

## SELECTION OF PARTNERS AND THE OUTCOME OF ENTREPRENEURIAL TEAMS: SHOULD EVERYTHING STAY IN THE FAMILY?

Sebastián Aparicio\*   
Universidad Autónoma de Barcelona, España

Javier Montero\*\*   
Universidad de Zaragoza, España

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2772>

Recibido: 14 de junio de 2023  
Aceptado: 28 de agosto de 2023  
Publicado en línea: marzo de 2024

**Sumario:** 1. Introducción. 2. ¿Qué sabemos de los equipos emprendedores según la teoría? 2.1. Definición de equipos emprendedores. 2.2. Reflexiones a partir de las teorías sobre equipos emprendedores. 3. ¿Qué dicen los datos sobre el resultado de los equipos emprendedores? 3.1. Contexto de la investigación. 3.2. Equipos emprendedores y resultados del proceso emprendedor. 4. Discusión y principales implicaciones. 5. Referencias.

### RESUMEN

La visión del emprendedor como un héroe solitario es común en la sociedad. Sin embargo, muchos negocios nuevos son creados por equipos. De hecho, en comparación con los emprendimientos solitarios, los negocios emprendidos en equipo tienen mayores probabilidades de obtener beneficios, sobrevivir en el mercado y crecer rápidamente. Pero para lograr un mejor resultado a la hora de emprender no basta con decidir formar un equipo, sino que es necesario también decidir con quién asociarse. Además, siendo la familia un contexto en el cual buscar socios potenciales para formar equipos, resulta clave tener en cuenta cómo influye la composición del equipo emprendedor en el caso de nuevos negocios familiares. Este artículo pretende responder a estas cuestiones a partir de las teorizaciones alrededor de equipo emprendedor y empresa familiar, y de datos transversales tales como el *Panel Study*

---

\* Profesor Lector Serra Hünter en la Universitat Autònoma de Barcelona, España.

\*\* Profesor Contratado Doctor en la Universidad de Zaragoza, España.

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

Agradecimientos: Este estudio contó con el apoyo de la afiliación individual de los autores.

Financiación: Ninguna.

Conflicto de intereses: Ninguno.

of *Entrepreneurial Dynamics (PSED)* con el fin de ofrecer orientaciones prácticas para quienes se encuentran iniciando nuevos negocios. En este sentido, hacer una selección cuidadosa del equipo es fundamental, teniendo en cuenta que los equipos emprendedores familiares pueden tener algunas limitaciones que hay que considerar.

*Palabras clave:* Equipos emprendedores, emprendimiento, empresa familiar, heterogeneidad vs. homogeneidad, creación de empresas.

## ABSTRACT

The view of the entrepreneur as a lone hero is very common in society. However, many new businesses are created by teams. Indeed, team ventures are more likely to profit, survive in the marketplace, and grow rapidly compared to solo ventures. Yet, to achieve a better outcome from the entrepreneurship process, it is not enough to form a team since it is also necessary to choose the right partners. The family context might serve to look for potential partners to form entrepreneurial teams, which is why it is key to consider how the composition of the entrepreneurial team influences the outcome of new family businesses. This article aims to answer these questions based on the theorization around entrepreneurial teams and family firms, as well as on longitudinal information such as the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED), which are helpful for providing practical guidance for those who are starting new businesses. In this regard, careful team member selection is fundamental, along with consideration of the limitations that family business teams may have.

*Keywords:* Entrepreneurial teams, entrepreneurship, family business, heterogeneity vs. homogeneity, business creation.

## 1. Introducción

El emprendimiento se ha consolidado como uno de los motores actuales del desarrollo territorial. La evidencia procedente de estudios académicos muestra que su impacto en la sociedad va más allá de la creación de nuevos negocios y empleos (Van Stel & Storey, 2004), ya que también ejerce un papel clave en la introducción de innovaciones y la búsqueda de soluciones a desafíos económicos, sociales y medioambientales (Aparicio et al., 2022; Zahra & Wright, 2016). Detrás del emprendimiento se encuentran las personas emprendedoras, que son quienes identifican, evalúan y explotan oportunidades para introducir bienes y servicios futuros mediante nuevos negocios (Shane & Venkataraman, 2000). Muchas veces, estas personas son vistas en la sociedad como héroes solitarios, que luchan individualmente contra las fuerzas del entorno para poder llevar a buen puerto sus iniciativas (Cooney, 2005). Sin embargo, esta visión es más bien un mito, puesto que la realidad nos muestra que muchos negocios nuevos de éxito han emergido de equipos emprendedores, en lugar de emprendedores solitarios. Por ejemplo, aunque el nacimiento de Apple se ha asociado habitualmente al espíritu emprendedor de Steve Jobs, lo cierto es que fue un negocio fundado con Steve Wozniak. Lo mismo sucedió con Tesla, que no fue fundada



exclusivamente por Elon Musk, sino por un equipo entre los que también se encuentran Martin Eberhand, Marc Tarpenning, Ian Wright y Jeffrey B. Straubel. Incluso en el territorio español, una de las nuevas empresas de mayor valoración en los últimos años, Glovo, fue cofundada por un equipo compuesto por Oscar Pierre y Sacha Michaud.

La visión de la persona emprendedora como héroe solitario ha supuesto una barrera para quienes sienten que no cuentan con las características innatas que le permiten asumir grandes riesgos, obviando así la importancia de configurar equipos cuando surge una oportunidad de emprender. Empezar en equipo tiene implicaciones muy importantes para la supervivencia, éxito y rendimiento de los nuevos negocios creados (Santos & Neumeier, 2022), especialmente aquellos que están en un contexto familiar (Schjoedt et al., 2013). Entendemos como equipos emprendedores al conjunto de varios (dos o más) individuos que conjuntamente identifican y ponen en marcha oportunidades de un nuevo negocio, compartiendo el riesgo y la dirección del proyecto (Cooney, 2005; Wright & Vanaelst, 2009).

En general, los nuevos negocios creados por equipos emprendedores tienen más probabilidades de entrar en beneficios, de sobrevivir en el mercado y de crecer más rápidamente (Knight et al., 2020; Pinzón et al., 2022). A pesar de ello, muchas personas que se aventuran a emprender lo siguen haciendo de forma solitaria y, entre quienes emprenden en equipo, no parece estar suficientemente claro con quién asociarse para conseguir un mejor resultado dentro del proceso emprendedor.

Dentro de las empresas familiares, estas implicaciones pueden ser aún mayores debido a que la familia es un contexto natural en el que las personas se apoyan a la hora de emprender (Xu et al., 2020). Además, cuando los miembros de equipos emprendedores pertenecen a la misma familia cuentan con relaciones que son duraderas, que no distinguen entre el ámbito profesional y personal y que, además, no se pueden sustituir o reemplazar de la noche a la mañana. De hecho, alrededor del 50% de los equipos emprendedores están compuestos por miembros que comparten alguna afiliación familiar (Brannon et al., 2013). Aun así, la influencia de la familia en los equipos emprendedores y sus resultados no se ha estudiado suficientemente (Discua Cruz et al., 2013).

Si la formación de equipos tiene ventaja a la hora de emprender, ¿qué nos dice la teoría al respecto? y ¿qué nos dicen los datos sobre el resultado de los equipos emprendedores? Estas son dos preguntas que se intentan abordar en este artículo con el fin de ofrecer orientaciones prácticas para quienes se encuentran iniciando nuevos negocios, tanto dentro como fuera del contexto familiar. Para ello, analizamos la teorización e inter-

sección de los conceptos equipo emprendedor y empresa familiar. Para aportar evidencia, exploramos la información disponible en *Panel Study of Entrepreneurial Dynamics (PSED)* para los Estados Unidos. Gracias a esto, hemos descubierto que las empresas familiares compuestas por equipos emprendedores tienen mejores rendimientos y productividad que aquellas empresas lideradas por una sola persona. Sin embargo, los resultados observados están condicionados por una selección adecuada del equipo emprendedor, en cuyo caso parece mejor para la empresa crear equipo con personas fuera del núcleo familiar. Esta evidencia podría servir a emprendedores a la hora de evaluar la puesta en marcha de un proyecto con miembros familiares o externos a la familia.

## 2. ¿Qué sabemos de los equipos emprendedores según la teoría?

### 2.1. *Definición de equipos emprendedores*

Existen distintas maneras de referirse a los equipos emprendedores, lo que dificulta definir quién es y quien no es miembro de un equipo emprendedor; pero antes de entender qué es un equipo emprendedor, es necesario definir qué es una persona emprendedora. Para muchos, parece claro que al inicio de un nuevo negocio es clave la figura de un líder emprendedor que toma los primeros pasos. En este sentido, en la literatura se ha intentado definir las características que identifican a una persona emprendedora, atribuyéndole rasgos como la creatividad y la capacidad para detectar oportunidades (Kirzner, 2008), la capacidad para organizar recursos (Alvarez & Busenitz, 2001) y la capacidad para asumir riesgos (Shaver & Scott, 1991). Sin embargo, esta visión individual que define a las personas emprendedoras en base a rasgos personales ha sido criticada porque no permite distinguir a quienes emprenden de otros colectivos relevantes para la empresa, como los miembros de equipos directivos (Pinzón et al., 2021).

A pesar de la falta de consenso, una persona emprendedora es alguien que participa en el proceso de identificación, evaluación y explotación de oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000), contribuyendo en gran medida a la creación de valor y actuando libremente en dicho proceso al fijar los límites de su propia actividad y de su participación en la propiedad del negocio resultante. En muchos casos, estas personas actúan formando un equipo que se implica seriamente en el desarrollo del negocio en cualquiera de las fases del proceso, contribuyendo con su capital humano y social (Schjoedt & Kraus, 2009) a formular la estrategia de nego-

cio y dirigir sus operaciones (Klotz et al., 2014). De esta manera, un equipo emprendedor es el conjunto de dos o más personas que actúan para identificar una oportunidad y hacerla realidad mediante el establecimiento de un nuevo negocio, teniendo un interés financiero mutuo que les hace compartir la propiedad y participando en la gestión con una influencia directa o legítima en las decisiones estratégicas (Cooney, 2005; Wright & Vanaelst, 2009). Asimismo, la definición de equipo emprendedor en el ámbito de la empresa familiar se refiere a dos o más personas, miembros de una familia por parentesco o matrimonio, que se involucran activamente en la identificación y materialización de una oportunidad para crear un nuevo negocio en el que comparten la propiedad y la gestión (Discua Cruz et al., 2013).

En ambos casos, los equipos emprendedores convencionales y familiares se diferencian de otros equipos dentro de la empresa en el hecho de que se forman de manera voluntaria, sin que haya alguien externo que imponga su composición, pero con un propósito claro que determina su existencia y que es esencial cuando hablamos de emprendimiento: la identificación, evaluación y explotación de una oportunidad para crear un negocio (Patzelt et al., 2021; Shane & Venkataraman, 2000). Por lo tanto, como analizaremos más adelante, el resultado de un equipo emprendedor se puede reflejar en su capacidad para lograr que el negocio nuevo sea rentable en el mercado y en el tiempo que se tarda en conseguirlo (Knight et al., 2020).

## *2.2. Reflexiones a partir de las teorías sobre equipos emprendedores*

En los últimos años, la literatura sobre formación de equipos emprendedores ha tratado de responder cuestiones como las siguientes: (1) ¿cómo se originan los equipos emprendedores?, (2) ¿cómo se seleccionan entre sí las personas emprendedoras que forman los equipos?, (3) ¿en qué contextos las personas emprendedoras buscan socios potenciales para formar equipos?, y (4) ¿qué factores individuales empujan a las personas emprendedoras a buscar socios cuando crean una nueva empresa? (Lazar et al., 2020).

En cuanto al origen de los equipos, la evidencia existente ha revelado que los equipos emprendedores se crean siguiendo dos patrones bien distintos. Según el primero de ellos, una persona identifica individualmente una idea de negocio y posteriormente busca a otras personas socias que le ayuden a desarrollar y explotar la oportunidad. De esa manera, el origen está en la idea de negocio identificada, que viene antes y puede determinar la formación posterior del equipo (Grossman et al., 2012). De acuerdo

con el segundo patrón, un grupo de personas decide primero asociarse para crear una empresa y, a continuación, tratan de identificar conjuntamente una idea de negocio para luego desarrollar y explotar la oportunidad, por lo que en este caso el origen está directamente en el equipo, que se forma antes y puede determinar la identificación de la idea de negocio (Kamm & Nurick, 1993). Ambos patrones son posibles, dado que la formación de equipos emprendedores puede ser útil no solo en la explotación de la oportunidad, sino también en la identificación de la idea de negocio (Shane & Venkataraman, 2000). En las empresas de origen familiar también pueden coexistir estos dos patrones, aunque creemos que el segundo de ellos puede ser el dominante: un grupo de personas con vínculos familiares decide asociarse para crear una empresa y, posteriormente, exploran las posibles ideas de negocio que quieren desarrollar.

La otra cuestión interesante es cómo se seleccionan entre sí las personas que forman equipos emprendedores. Al respecto, la literatura también proporciona un abanico de explicaciones donde se pueden destacar dos de ellas (Lazar et al., 2020). La primera es la estrategia de “atracción interpersonal” (*interpersonal attraction strategy* en la terminología inglesa). Según esta, las personas emprendedoras que forman equipos seleccionan a sus socios en base a intereses y cualidades similares a las suyas, contribuyendo así a la homogeneidad del equipo. Por lo tanto, esta estrategia se fundamenta en que las personas emprendedoras prefieren trabajar con otras personas con las cuales tienen mayor afinidad y empatía, ya sea en base a valores, hobbies, gustos o preferencias comunes. La segunda es la estrategia de “búsqueda de recursos” (*resource-seeking strategy*), mediante la cual las personas emprendedoras que forman equipos seleccionan a sus socios en base a los recursos y capacidades que necesitan para crear una empresa, contribuyendo así a la heterogeneidad del equipo. Por lo tanto, esta segunda estrategia se fundamenta en que las personas emprendedoras prefieren trabajar con otras personas con las cuales se pueden complementar para conseguir los medios que les falta, ya sean conocimientos, contactos o recursos financieros necesarios para el desarrollo de la empresa. Ambas estrategias dan lugar a tipos de equipos emprendedores distintos. En el caso de la “atracción interpersonal”, el equipo será bastante homogéneo ya que las personas se suelen entender mejor con otras que tienen un perfil sociodemográfico o de capital humano bastante parecido, ya sea en edad, género, nivel de ingresos, nivel educativo o grado de experiencia laboral. Por el contrario, siguiendo la estrategia de “búsqueda de recursos”, las personas emprendedoras buscan aquellos recursos de los cuales carecen, por lo que los equipos formados tienden a

ser más heterogéneos. Alrededor de esta cuestión, la literatura previa sobre equipos emprendedores ha mostrado cómo, por lo general, los equipos heterogéneos funcionan mejor debido a la complementariedad de sus miembros (Jin et al., 2017), aunque existen argumentos para pensar que la heterogeneidad puede afectar negativamente el resultado de los equipos cuando existen conflictos entre miembros con diferentes puntos de vista. En el caso de las empresas familiares, existe evidencia que señala los equipos emprendedores como organizaciones más homogéneas que los equipos emprendedores convencionales, ya que los miembros de una misma familia comparten valores y normas que, a menudo, se transmiten de generación en generación (Discua Cruz et al., 2013); y además, los recursos y redes que pueden proporcionar a los equipos que forman suelen ser redundantes (Ucbasaran et al., 2003).

La otra cuestión, muy unida a la anterior, tiene que ver con los contextos en los que las personas emprendedoras buscan socios potenciales para formar equipo. La respuesta es bastante obvia: apoyándose en los contactos que tenga el potencial emprendedor. Y ahí cobran especial relevancia toda la red de contactos construida tanto en el contexto educativo, durante el proceso formativo que se ha seguido especialmente en la universidad, como en el contexto laboral, durante los empleos que previamente se han desempeñado (Kacperczyk & Marx, 2016). La literatura ha destacado cómo ambos contextos son los dos más fértiles para encontrar a los socios adecuados a la hora de formar equipos emprendedores y crear una empresa. Por el contrario, en el contexto de la empresa familiar, esta búsqueda de potenciales socios se suele limitar inicialmente a los miembros de la familia que quieren tener la propiedad y el control del nuevo negocio. Los contactos con los que cuenta la familia también se pueden utilizar para conseguir los recursos de los que carecen sus miembros. Sin embargo, si tales contactos se han desarrollado dentro del contexto familiar pueden aportar una fuente poco heterogénea para encontrar socios, especialmente si las relaciones familiares hacen difícil excluir a un miembro familiar sin experiencia para incluir en el equipo a un tercero con experiencia (Discua Cruz et al., 2013). Como veremos más adelante, esos equipos familiares pueden estar compuestos por familiares con vínculo romántico como las parejas o por familiares con vínculo biológico como los padres e hijos, hermanos, primos, etc.

Finalmente, también se ha estudiado los diferentes factores individuales que empujan a los emprendedores a buscar socios cuando crean una nueva empresa. O, dicho de otra forma, de qué manera factores como el nivel educativo o la experiencia previa favorecen la búsqueda de socios o la decisión de emprender de manera solitaria. Por un lado, podemos pen-

sar que mayores niveles de capital humano (ya sea a través del proceso educativo o de una mayor experiencia laboral) favorecen que la persona emprendedora tenga los conocimientos necesarios para llevar a cabo el negocio de manera solitaria (Dimov, 2010; Pinzón et al., 2022). Una persona más preparada necesita, por lo general, una menor ayuda externa. Por el contrario, una persona con menos conocimientos puede verse obligada a buscar socios que completen su preparación para poder crear una nueva empresa de manera efectiva. Sin embargo, también podemos pensar que las personas con mayores niveles de capital humano tienden a crear negocios más sofisticados (Pinzón et al., 2022), necesitando de un mayor abanico de recursos y conocimientos que les empujen a buscar potenciales socios. Esa situación podría hacer que mayores niveles de capital humano favorezcan la creación de equipos emprendedores. En el caso de las empresas familiares, tal y como ya hemos comentado, si los miembros del equipo emprendedor carecen de los recursos necesarios serán más reticentes a incorporar a otras personas para no perder el control de la empresa, aunque siempre tendrán la posibilidad de incorporarlos como colaboradores externos.

### 3. ¿Qué dicen los datos sobre el resultado de los equipos emprendedores?

#### 3.1. Contexto de la investigación

Para analizar las cuestiones anteriores vamos a utilizar la información proporcionada por el proyecto *Panel Study of Entrepreneurial Dynamics* (en adelante, proyecto *PSED*). El *PSED* es un proyecto que nace en Estados Unidos en 1998 y que tiene como objetivo analizar longitudinalmente el proceso de creación de negocios nuevos (Reynolds & Curtin, 2009). El contexto estadounidense puede ser una limitación *per se*. Sin embargo, la literatura actual en emprendimiento y empresa familiar ha resaltado el caso norteamericano como referencia para el análisis de ecosistemas y formación de nuevas empresas, cuyos resultados se han expandido en otros contextos de países desarrollados y en desarrollo (Audretsch, 2021; Pahnke & Welter, 2019).

En concreto, este proyecto pretende analizar la transición desde que una persona identifica una oportunidad y decide iniciar la puesta en marcha de un negocio para explotarla hasta que o bien avanza dentro del proceso emprendedor haciendo que su negocio sea viable y rentable en el mercado, o bien abandona el proceso y deja de estar involucrada en el

proceso emprendedor. Con ese objetivo, el proyecto cuenta con dos bases de datos, conocidas como *PSED I* (Curtin & Reynolds, 2018a) y *PSED II* (Curtin & Reynolds, 2018b), correspondientes a dos cohortes distintas de personas emprendedoras que fueron identificadas en 1998-2000 (*PSED I*) y 2005-2006 (*PSED II*) y que fueron seguidas durante varios años desde que iniciaron el proceso emprendedor.

Ambas bases de datos recogen las diferentes actividades de puesta en marcha de los negocios iniciados por las personas emprendedoras que conforman cada cohorte, determinando hasta qué punto la realización de ciertas actividades y su orden tienen un impacto en el resultado del proceso emprendedor. Asimismo, también ofrecen datos sobre la composición de los equipos emprendedores, arrojando información acerca de las características socio-demográficas del equipo, sus vínculos familiares y multitud de características acerca del perfil de los nuevos negocios que se están tratando de crear.

Nuestra muestra incluye un total de 1731 proyectos emprendedores que tienen las siguientes características. En primer lugar, al final del proceso de seguimiento un 24% de ellos (es decir, 417 proyectos) lograron ser rentables en los términos que definiremos a continuación, un 37% de ellos abandonaron sin conseguirlo y el 39% restante siguen tratando de convertirse en empresas rentables. Dentro de los negocios rentables, el 53% eran proyectos individuales y el 47% proyectos en equipo (es decir, 220 proyectos). Finalmente, cabe destacar que, en relación al vínculo entre los miembros de los equipos, el 69% tenía algún vínculo familiar y el 31% no lo tenía. De este 69%, prácticamente tres cuartos era un vínculo familiar de pareja.

### 3.2. *Equipos emprendedores y resultados del proceso emprendedor*

A lo largo de este apartado se van a presentar los resultados que arroja el proyecto PSED. Con los datos de este proyecto se pueden identificar tres hitos dentro del proceso emprendedor (González-Pernía et al., 2019). Tales hitos definen tres situaciones en la que, en un momento determinado, se encuentra el negocio de cualquier persona emprendedora que hay en la muestra de estudio: El primer hito es el momento de concepción, con el que la persona emprendedora inicia el proceso con una idea de negocio “naciente”, que se mantiene como tal mientras la persona emprendedora siga desarrollando su idea, en solitario o en equipo, hasta que ocurra uno de los dos siguientes hitos. El segundo hito es la transición hacia un negocio “rentable”, que ocurre cuando la persona emprendedora,

en solitario o en equipo, consigue que su idea se convierta en un negocio que genera beneficios de una manera más o menos sostenible en el tiempo (concretamente, seis meses seguidos obteniendo beneficios incluyendo los salarios de los propietarios). El tercer hito es la transición hacia un negocio “abandonado”, que ocurre cuando la persona emprendedora, en solitario o en equipo, desiste de su idea, ya sea porque ha encontrado una alternativa mejor o porque ha considerado que su negocio no va a resultar rentable.

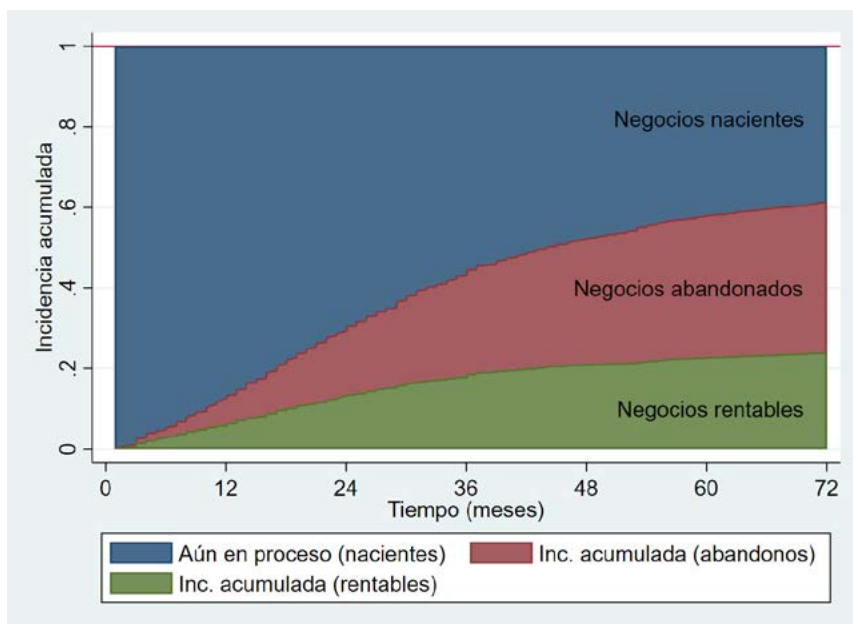
El proyecto PSED se focaliza en personas que han iniciado un proceso emprendedor y les hace un seguimiento hasta alcanzar un resultado de dicho proceso. Por lo tanto, una vez que la persona emprendedora consigue que su negocio transite de naciente a rentable, ya no se le hace un seguimiento posterior (aunque su negocio rentable pueda ir mal en un futuro). La idea del proyecto es permitir analizar el tiempo que se tarda en conseguir un resultado (transitando a negocio rentable o negocio abandonado) desde que se inicia el proceso emprendedor con un negocio naciente en el momento de la concepción.

La Figura 1 muestra el patrón general que, dentro del proceso emprendedor, siguen los negocios que son capaces de generar beneficios y aquellos que abandonan por el camino. Al comienzo del proceso emprendedor, como se puede ver, todos los negocios son nacientes ya que están comenzando su andadura y, con el paso del tiempo, algunos consiguen ser rentables, otros abandonan y un determinado porcentaje (bastante importante) siguen siendo nacientes porque no son capaces de generar beneficios de manera sostenida pero tampoco quieren abandonar en el proceso. El porcentaje que muestra la figura puede parecer muy relevante, pero hay que tener en cuenta que una parte de estos negocios son desarrollados por personas que también tienen otras fuentes de ingresos, lo que les permite compaginar la creación de un negocio con otros trabajos. Sí que podemos destacar cómo al final del periodo temporal analizado (tras 72 meses), en torno a un 20% de los negocios son rentables, un 40% han abandonado a lo largo del proceso, y el restante 40% sigue en el proceso de conseguir una empresa rentable.



Figura 1

### Resultados del proceso emprendedor en forma de transición a negocios rentables o abandonados



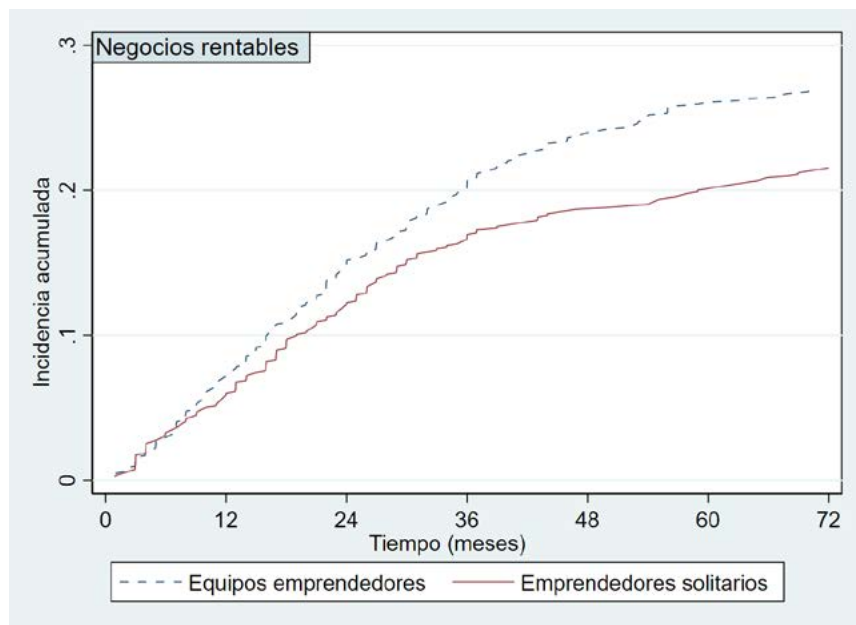
Fuente: Elaboración propia a partir de PSED I y PSED II (Curtin & Reynolds, 2018a, 2018b).

La Figura 2 se centra en el porcentaje de negocios que consiguen ser rentables, diferenciando entre aquellos negocios que se emprenden de manera solitaria y aquellos que se emprenden en equipo. Vemos claramente cómo los equipos emprendedores consiguen ser rentables en mayor medida que los emprendedores solitarios en coherencia con la literatura (Cooney, 2005), a pesar de que un equipo necesita generar mayores beneficios para conseguir que todos sus miembros puedan vivir de él. Llama la atención cómo al comienzo del proceso (durante el primer año) apenas existen diferencias entre equipos e individuos que emprenden en solitario, pero conforme se avanza en el proceso se van apreciando diferencias sustanciales. Ciertamente, identificar y explotar una oportunidad requiere una variedad de habilidades y recursos. Sin embargo, cada negocio tiene su propio ciclo de gestación y cuando el proceso de creación se alarga en el tiempo, resulta difícil que una sola persona pueda aportar la cantidad de recursos necesarios para persistir en el proceso. Es aquí cuando parece que el equipo em-

prendedor cobra mayor importancia, puesto que varias personas pueden aportar una mayor cantidad de recursos que una sola para aguantar con éxito en la creación del negocio a medida que pasa el tiempo.

Figura 2

**Transición a negocios rentables. Diferencias entre emprendedores en equipo y en solitario**



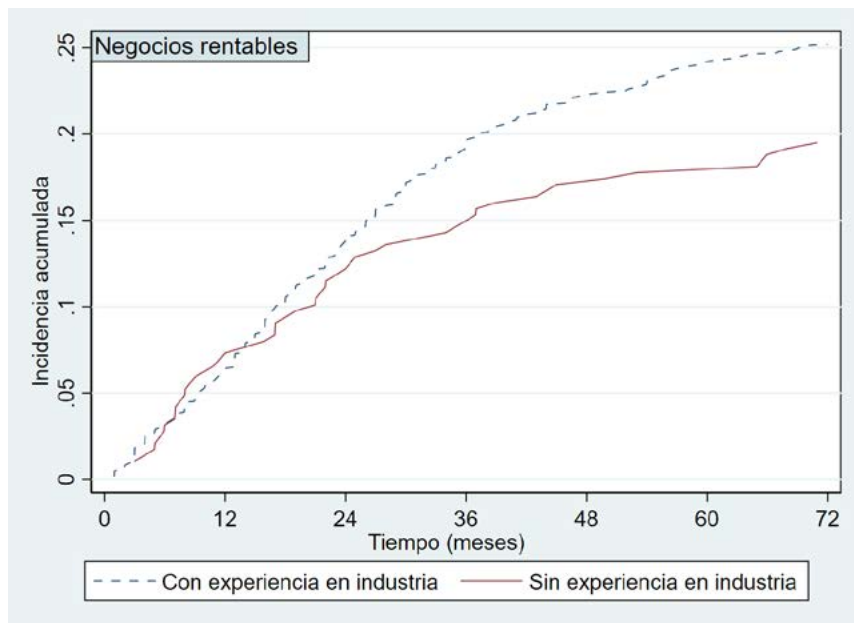
Fuente: Elaboración propia a partir de PSED I y PSED II (Curtin & Reynolds, 2018a, 2018b).

La Figura 3 muestra también la transición de la muestra a negocios rentables dentro del proceso emprendedor, pero diferenciando entre las personas emprendedoras que cuentan con experiencia en la misma industria en la que opera el negocio que se está emprendiendo y aquellas sin experiencia alguna. Como es de esperar, tener experiencia en la industria donde se está creando la empresa resulta muy relevante para tener mayores opciones de éxito y conseguir el resultado deseado en el proceso emprendedor. Las personas emprendedoras con experiencia previa en la industria son más propensas a formar equipos (Pinzón et al., 2022), lo que aporta a estos un mayor conocimiento del mercado, de la forma de satisfacer a los consumidores, o de cómo contactar con proveedores o distri-

buidores, entre muchas otras ventajas, lo que en definitiva aumenta las opciones de éxito dentro del proceso emprendedor.

Figura 3

**Transición a negocios rentables. Diferencias entre emprendedores con experiencia y sin experiencia en la industria**

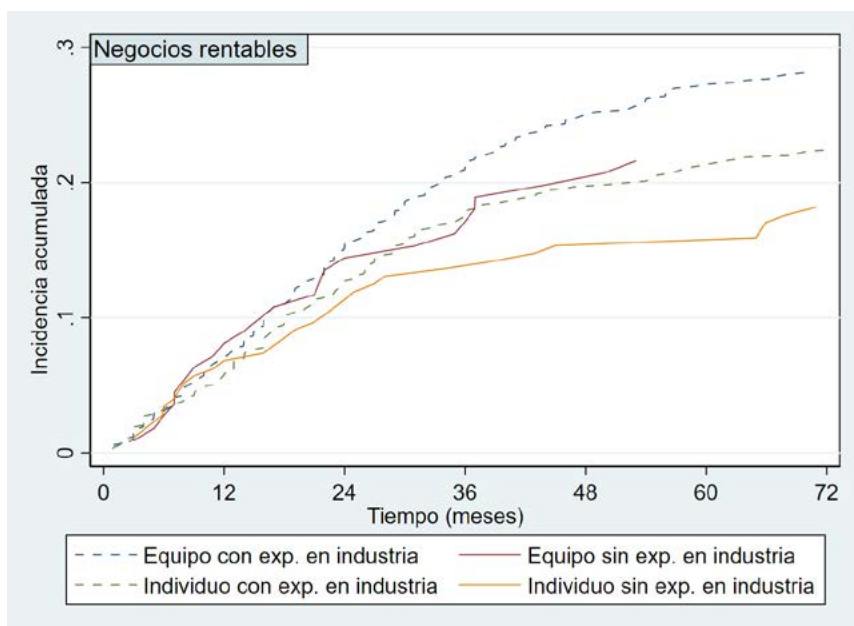


Fuente: Elaboración propia a partir de PSED I y PSED II (Curtin & Reynolds, 2018a, 2018b).

La Figura 4 muestra nuevamente la transición a negocios rentables distinguiendo entre equipos e individuos que emprenden en solitario, pero esta vez teniendo en cuenta si disponen de experiencia previa en la industria o no. Anteriormente, ya se ha visto cómo, en general, los equipos emprendedores suelen rendir en promedio mejor que las personas que emprenden en solitario. Asimismo, independientemente de si emprenden en equipo o en solitario, las personas con experiencia previa en la industria también suelen rendir mejor en el proceso emprendedor que las que no tienen dicha experiencia. Combinando ambas dimensiones, se puede ver cómo los equipos experimentados son los más exitosos, seguidos de los equipos no experimentados y los individuos experimentados, para terminar con los individuos que no tienen experiencia en la industria.

Figura 4

**Transición a negocios rentables. Diferencias entre emprendedores en equipo y en solitario, con experiencia y sin experiencia en la industria**

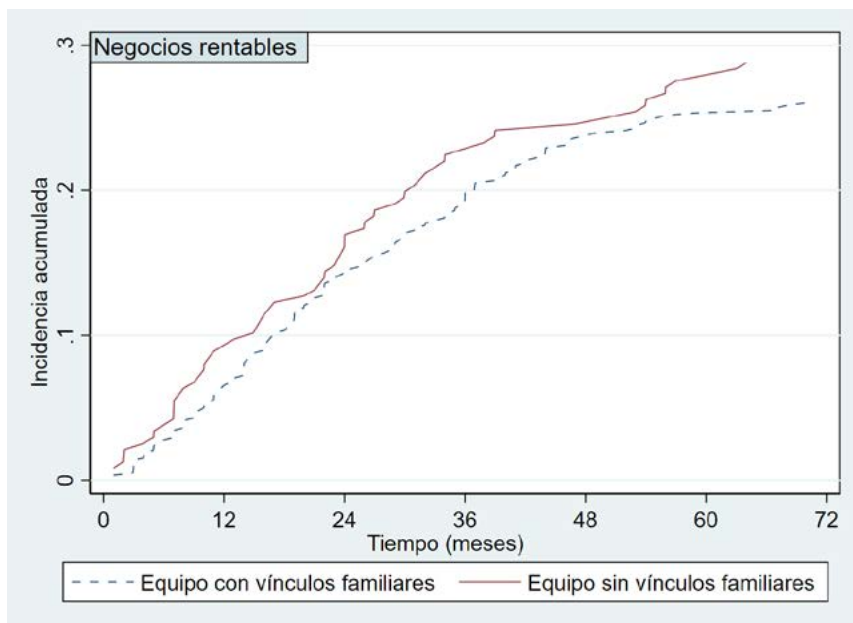


Fuente: Elaboración propia a partir de PSED I y PSED II (Curtin & Reynolds, 2018a, 2018b).

La Figura 5 distingue entre los equipos emprendedores con vínculos familiares y los equipos que no tienen vínculo familiar alguno entre sus miembros. Las diferencias en este caso son menos acentuadas que en los casos anteriores, pero también se puede apreciar cómo los equipos emprendedores sin vínculos familiares son capaces de conseguir que sus negocios tengan beneficios en el mercado en mayor medida que los equipos emprendedores familiares. La existencia de parentescos en los equipos emprendedores puede responder a la homofilia (Ruef et al., 2003), lo que implica que la actitud altruista hacia miembros de la familia influye en la selección de miembros dentro de los equipos emprendedores familiares (Discua Cruz et al., 2013), poniendo a estos en desventaja en comparación con otros equipos en los que la selección de miembros responde a la búsqueda de recursos específicos.

Figura 5

### Transición a negocios rentables. Diferencias entre equipos con vínculos y sin vínculos familiares



Fuente: Elaboración propia a partir de PSED I y PSED II (Curtin & Reynolds, 2018a, 2018b).

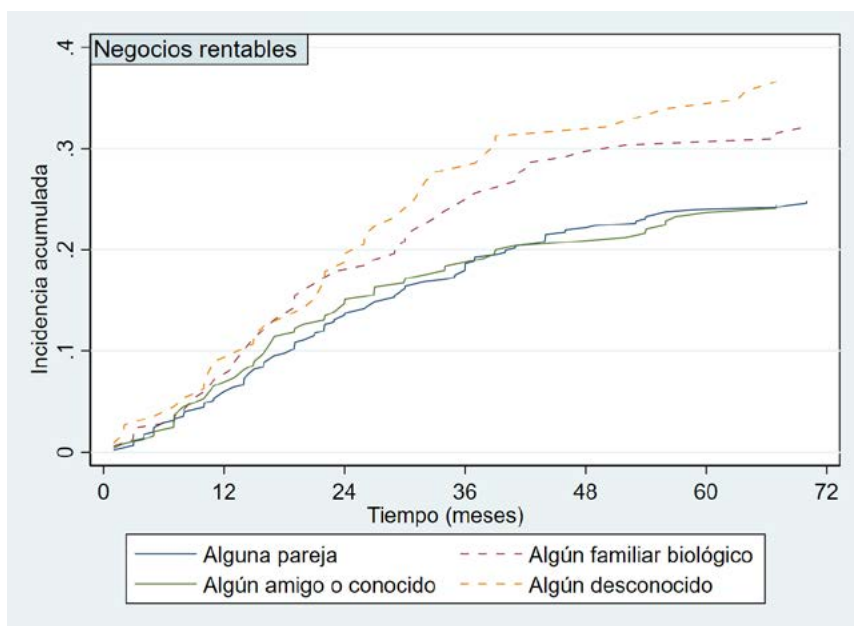
Por último, la Figura 6 profundiza en el tipo de vínculo familiar existente dentro de los equipos emprendedores, teniendo en cuenta que no es lo mismo ser un equipo compuesto por una pareja, que ser un equipo compuesto por familiares con parentesco de padre, hijo o hermanos. La figura separa los equipos emprendedores familiares compuestos por miembros que son parejas y aquellos cuyos miembros tienen vínculos biológicos. De la misma manera, dentro de los equipos que no tienen vínculos familiares, también se hace una separación entre aquellos que han formado el equipo con amigos o conocidos, y aquellos que lo han hecho con desconocidos. También se pueden apreciar diferencias notables en el rendimiento de los diferentes equipos en función de su configuración.

El mayor rendimiento lo dan los equipos formados por desconocidos, en línea con la literatura que defiende el rol positivo de la heterogeneidad en los equipos emprendedores (Wright & Vanaelst, 2009). En segundo

lugar, están los equipos emprendedores que tienen un vínculo familiar biológico; mientras que en último lugar encontramos, con un rendimiento bastante parecido, a los equipos emprendedores compuestos por parejas y los compuestos por amigos o conocidos. Es posible que en los equipos emprendedores familiares compuestos por parejas exista una menor heterogeneidad que en los compuestos por miembros con vinculación biológica, especialmente si se trata de miembros con grado lejano de consanguinidad.

Figura 6

**Transición a negocios rentables. Diferencias entre equipos cuyos miembros tienen distintos tipos de vínculos**



Fuente: Elaboración propia a partir de PSED I y PSED II (Curtin & Reynolds, 2018a, 2018b).

#### 4. Discusión y principales implicaciones

Aunque existe evidencia de que emprender en equipo es conveniente a la hora de crear un nuevo negocio (Knight et al., 2020; Lazar et al., 2020), no está claro cómo seleccionar a otros socios con los cuáles conformar equipo. En particular, la literatura existente ha puesto poca aten-

ción en los equipos emprendedores compuestos por miembros de la misma familia (Discua Cruz et al., 2017). Nuestro estudio ha revelado importantes implicaciones prácticas en el ámbito de la composición de los equipos emprendedores y el resultado del proceso de creación de negocios nuevos. En concreto, podemos destacar que los equipos emprendedores suelen tener un mejor resultado que quienes emprenden en solitario, pero es necesario hacer una selección cuidadosa del equipo, teniendo en cuenta que en los equipos emprendedores familiares existen algunas limitaciones que conviene considerar.

*Rendimiento superior de los equipos emprendedores:* Los equipos emprendedores superan a los emprendedores en solitario a la hora de lograr éxito en el proceso de creación de negocios nuevos (Ben-Hafaïedh & Cooney, 2017). Esto se debe a que crear un negocio nuevo requiere una serie de habilidades y recursos que pocas personas poseen individualmente (Klotz et al., 2014). Por lo general, varias personas pueden reunir una mayor cantidad de recursos tangibles (financieros, físicos, etc.) e intangibles (conocimiento, habilidades, redes, etc.) para emprender que una sola persona. Aunque el emprendimiento en solitario puede ofrecer una mayor autonomía, es recomendable buscar socios para aumentar las posibilidades de éxito en la creación de un nuevo negocio.

*Selección cuidadosa del equipo:* Los resultados indican que una selección cuidadosa de los miembros del equipo emprendedor es crucial para evitar los malos resultados. Dado que existe tendencia a formar equipo con personas de la red más cercana y que la mayoría de los proyectos emprendedores no logran ser rentables, es fundamental asegurarse de reunir un equipo con las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para enfrentar los desafíos del mercado. Esto implica buscar personas con perfiles complementarios, siguiendo una estrategia de “búsqueda de recursos” con la que se añade heterogeneidad a las características de los miembros del equipo (Lazar et al., 2020). Una gama más diversa de conocimientos, habilidades y otros recursos puede ser útil para abordar problemas no rutinarios, como los que se enfrentan en la creación de un negocio nuevo, y alcanzar resultados de mayor calidad, más creativos e innovadores (Jin et al., 2017).

*Limitaciones de los equipos emprendedores familiares:* Nuestros resultados indican que los equipos emprendedores familiares presentan un resultado en el proceso de creación de empresa ligeramente inferior en comparación con los equipos conformados por miembros sin vínculo familiar. La familia es un contexto habitual en el que una persona emprendedora puede encontrar socios potenciales con los cuales formar equipo.

Sin embargo, en estos casos es más probable que la selección de los socios siga una estrategia de “atracción interpersonal”, motivada por cuestiones ajenas a las necesidades del negocio en sí mismo, como el altruismo o empatía hacia miembros de la familia (Discua Cruz et al., 2013), generando así un sesgo de homofilia en el equipo (Ruef et al., 2003). Esto puede hacer que la búsqueda de potenciales socios no considere a las personas más preparadas o aquellas que mejor complementen las capacidades y recursos del equipo emprendedor familiar necesita. Ser consciente de este sesgo no implica abandonar los equipos emprendedores familiares, sino evitar que el equipo esté compuesto exclusivamente por miembros de la familia.

Es importante destacar que los resultados discutidos aquí son matizables, ya que los vínculos entre miembros de equipos emprendedores familiares y no familiares pueden variar según su naturaleza. Por ejemplo, los datos analizados muestran que, en los equipos no familiares, emprender con personas desconocidas en lugar de amigos puede dar mejores resultados en el proceso de creación de nuevos negocios. Si se seleccionan socios con una estrategia de “atracción interpersonal”, según la cual se forma equipo con otras personas similares, el resultado parece peor que si se seleccionan socios con la estrategia de “búsqueda de recursos”, según la cual se forma equipo con otras personas distintas. Algo parecido puede pasar con los equipos emprendedores compuestos por parejas en comparación con los que están compuestos por miembros con familiares biológicos. Es decir, en comparación con los segundos, en los primeros puede primar más la estrategia de “atracción interpersonal” que la de “búsqueda de recursos”. Al fin y al cabo, si se forma equipo emprendedor con la pareja solo hay una opción para elegir socio, mientras que si se forma equipo con familiares con vínculos biológicos puede haber varias entre las cuáles escoger a la persona más preparada para llevar el negocio.

En resumen, nuestros hallazgos respaldan la importancia de la selección cuidadosa del equipo emprendedor, la formación de equipos con recursos complementarios y, por lo tanto, la consideración de factores más allá de los vínculos familiares en la conformación de equipos emprendedores exitosos. Estos aspectos pueden guiar a los emprendedores en la toma de decisiones estratégicas para mejorar sus posibilidades de éxito en el competitivo mundo empresarial. Las dinámicas del mercado estadounidense son una muestra de esta competencia constante. Nuestros resultados están basados en este único caso, por lo que futura evidencia podría considerar otros contextos bien sea en países desarrollados o países en vía de desarrollo (Pahnke & Welter, 2019).



## 5. Referencias

- Aparicio, S., Audretsch, D., Noguera, M., & Urbano, D. (2022). Can female entrepreneurs boost social mobility in developing countries? An institutional analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121401. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121401>
- Audretsch, D. B. (2021). Have we oversold the Silicon Valley model of entrepreneurship? *Small Business Economics*, 56(2), 849-856. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00272-4>
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00122-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00122-2)
- Ben-Hafaïedh, C., & Cooney, T. M. (2017). Introduction. In C. Ben-Hafaïedh & T. M. Cooney (Eds.), *Research Handbook on Entrepreneurial Teams* (pp. 1-7). Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781784713195/9781784713195.00021.xml>
- Brannon, D. L., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2013). The Varying Effects of Family Relationships in Entrepreneurial Teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 107-132. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00533.x>
- Cooney, T. M. (2005). Editorial: What is an Entrepreneurial Team? *International Small Business Journal*, 23(3), 226-235. <https://doi.org/10.1177/0266242605052131>
- Curtin, R. T., & Reynolds, P. D. (2018a). *Panel Study of Entrepreneurial Dynamics, PSED I, United States, 1998-2004: Version 1* [Data set]. Inter-University Consortium for Political and Social Research. <https://doi.org/10.3886/ICPSR37203.V1>
- Curtin, R. T., & Reynolds, P. D. (2018b). *Panel Study of Entrepreneurial Dynamics, PSED II, United States, 2005-2011: Version 1* (Version v1) [Data set]. ICPSR - Interuniversity Consortium for Political and Social Research. <https://doi.org/10.3886/ICPSR37202.V1>
- Dimov, D. (2010). Nascent Entrepreneurs and Venture Emergence: Opportunity Confidence, Human Capital, and Early Planning. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1123-1153. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00874.x>
- Discua Cruz, A., Hadjielias, E., & Howorth, C. (2017). Family entrepreneurial teams. In *Research Handbook on Entrepreneurial Teams* (pp. 187-207). Edward Elgar Publishing.
- Discua Cruz, A., Howorth, C., & Hamilton, E. (2013). Intrafamily Entrepreneurship: The Formation and Membership of Family Entrepreneurial Teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 17-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00534.x>
- González-Pernía, J. L., Guerrero, M., Montero, J., & Peña-Legazkue, I. (2019). La travesía desde la concepción de la idea de negocio a la realidad empresarial. In I. Peña-Legazkue, M. Guerrero, J. L. González-Pernía, & J. Montero, *Global Entrepreneurship Monitor: Informe GEM España 2018-2019*. Editorial de la Universidad de Cantabria. <https://doi.org/10.22429/euc2020.024>

- Grossman, E. B., Yli-Renko, H., & Janakiraman, R. (2012). Resource Search, Interpersonal Similarity, and Network Tie Valuation in Nascent Entrepreneurs' Emerging Networks. *Journal of Management*, 38(6), 1760–1787. <https://doi.org/10.1177/0149206310383693>
- Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N. D., Kellermanns, F. W., Crook, T. R., & Xi, J. (2017). Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 743–771. <https://doi.org/10.1111/etap.12232>
- Kacperczyk, A., & Marx, M. (2016). Revisiting the Small-Firm Effect on Entrepreneurship: Evidence from Firm Dissolutions. *Organization Science*, 27(4), 893–910. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1065>
- Kamm, J. B., & Nurick, A. J. (1993). The Stages of Team Venture Formation: A Decision-making Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 17–27. <https://doi.org/10.1177/104225879301700202>
- Kirzner, I. M. (2008). The alert and creative entrepreneur: A clarification. *Small Business Economics*, 32(2), 145–152. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9153-7>
- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New Venture Teams: A Review of the Literature and Roadmap for Future Research. *Journal of Management*, 40(1), 226–255. <https://doi.org/10.1177/0149206313493325>
- Knight, A. P., Greer, L. L., & De Jong, B. (2020). Start-Up Teams: A Multidimensional Conceptualization, Integrative Review of Past Research, and Future Research Agenda. *Academy of Management Annals*, 14(1), 231–266. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0061>
- Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G. (2020). Entrepreneurial Team Formation. *Academy of Management Annals*, 14(1), 29–59. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0131>
- Pahnke, A., & Welter, F. (2019). The German Mittelstand: antithesis to Silicon valley entrepreneurship? *Small Business Economics*, 52(2), 345–358. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0095-4>
- Patzelt, H., Preller, R., & Breugst, N. (2021). Understanding the life cycles of entrepreneurial teams and their ventures: An agenda for future research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1119–1153. <https://doi.org/10.1177/1042258720978386>
- Pinzón, N., Montero, J., & González-Pernía, J. L. (2022). The influence of individual characteristics on getting involved in an entrepreneurial team: The contingent role of individualism. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(3), 1103–1140. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00768-0>
- Pinzón, N., González-Pernía, J. L., & Montero, J. (2021). Differences between entrepreneurial teams and individual entrepreneurs: an international approach. *UCJC Business & Society Review*, 18(3), 192–235.
- Reynolds, P. D., & Curtin, R. T. (Eds.). (2009). *New Firm Creation in the United States: Initial Explorations with the PSED II Data Set*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-09523-3>

- Ruef, M., Aldrich, H. E., & Carter, N. M. (2003). The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs. *American Sociological Review*, 68(2), 195–222. <https://doi.org/10.2307/1519766>
- Santos, S. C., & Neumeier, X. (2022). Culture and gender in entrepreneurial teams: the effect on team processes and outcomes. *Small Business Economics*, 58(2), 1035–1050. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00432-x>
- Schjoedt, L., Monsen, E., Pearson, A., Barnett, T., & Chrisman, J. J. (2013). New venture and family business teams: Understanding team formation, composition, behaviors, and performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00549.x>
- Schjoedt, L., & Kraus, S. (2009). Entrepreneurial teams: Definition and performance factors. *Management Research News*, 32(6), 513–524. <https://doi.org/10.1108/01409170910962957>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Journal*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1991). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 23–45. <https://doi.org/10.1177/104225879201600204>
- Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., & Westhead, P. (2003). Entrepreneurial Founder Teams: Factors Associated with Member Entry and Exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 107–128. <https://doi.org/10.1046/j.1540-6520.2003.00034.x>
- Van Stel, A., & Storey, D. J. (2004). The Link between Firm Births and Job Creation: Is There a Upas Tree Effect? *Regional Studies*, 38(8), 893–909. <https://doi.org/10.1080/0034340042000280929>
- Wright, M., & Vanaelst, I. (2009). Introduction. In M. Wright & I. Vanaelst (Eds.), *Entrepreneurial teams and new business creation* (pp. ix–xli). Elgar.
- Xu, F., Kellermanns, F. W., Jin, L., & Xi, J. (2020). Family support as social exchange in entrepreneurship: Its moderating impact on entrepreneurial stressors-well-being relationships. *Journal of Business Research*, 120, 59–73. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.033>
- Zahra, S. A., & Wright, M. (2016). Understanding the Social Role of Entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 53(4), 610–629. <https://doi.org/10.1111/joms.12149>

## Sobre los autores

SEBASTIÁN APARICIO. Profesor Lector Serra Húnter en el Departamento de Empresa de la Universitat Autònoma de Barcelona. También participa como Investigador en el Centro de Investigación sobre Emprendimiento e Innovación Social (CREIS-UAB) y en el Centro de Iniciativas Emprendedoras Universitarias (CIEU-UAB), así como Investigador *Junior* en el *Institute for Development Strategies* en

la *School of Public and Environmental Affairs* (IDS-SPEA, Indiana University), e Investigador Externo de la Fundación ECSIM (Colombia). Anteriormente fue Profesor Asistente de Emprendimiento en *Durham University Business School* (Reino Unido). Contando con un Doctorado en Economía y Negocios (ruta de emprendimiento), la investigación de Sebastián se enfoca en los efectos del emprendimiento en el desarrollo económico bajo el marco de la teoría económica institucional. Parte de su investigación se ha publicado en varias revistas internacionales, como *Journal of World Business*, *Technological Forecasting and Social Change* y *Small Business Economics*. <https://orcid.org/0000-0003-1121-5667>

Serra hunter Fellow in the Department of Business at the Universitat Autònoma de Barcelona. He is also affiliated as a Research Fellow in the Centre for Entrepreneurship and Social Innovation (CREIS-UAB) and the Centre for University Entrepreneurship (CIEU-UAB-), as well as a Junior Research Fellow in the Institute for Development Strategies at the School of Public and Environmental Affairs (IDS-SPEA, Indiana University), and a Researcher at Fundación ECSIM (Colombia). Previously he was an Assistant Professor of Entrepreneurship at Durham University Business School (UK). Holding a Ph.D. in Economics and Business (entrepreneurship route), Sebastian's research focuses on the effects of entrepreneurship on economic development under the institutional lenses. Some of his research has been published in various international journals, such as *Journal of World Business*, *Technological Forecasting and Social Change*, and *Small Business Economics*. <https://orcid.org/0000-0003-1121-5667>


JAVIER MONTERO. Profesor Contratado Doctor en el Departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza. Su investigación está centrada en el emprendimiento. Ha estudiado la influencia de las instituciones de un país en la actividad emprendimiento, los distintos tipos de emprendimiento, los equipos emprendedores, el proceso emprendedor y el estatus social de los emprendedores. Sus trabajos se han presentado en importantes foros de discusión nacionales e internacionales y publicado en revistas como *International Small Business Journal*, *International Entrepreneurship and Management Journal*, *Entrepreneurship Research Journal*, *Business Strategy and the Environment*, y *BRQ Business Research Quarterly*. <https://orcid.org/0000-0001-9493-1583>

Associate Professor in the Department of Business Administration and Management at the University of Zaragoza. His research is focused on entrepreneurship. He has studied the influence of a country's institutions on entrepreneurial activity, different types of entrepreneurship, entrepreneurial teams, the entrepreneurial process, and the social status of entrepreneurs. His work has been presented at important national and international conferences and published in journals such as the *International Small Business Journal*, *International Entrepreneurship and Management Journal*, *Entrepreneurship Research Journal*, *Business Strategy and the Environment*, and *BRQ Business Research Quarterly*. <https://orcid.org/0000-0001-9493-1583>

# EL COACHING Y LA MENTORÍA COMO UNA HERRAMIENTA PARA POTENCIAR EL EMPRENDIMIENTO DESDE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS Y LAS UNIVERSIDADES

## COACHING AND MENTORING AS A TOOL TO PROMOTE ENTREPRENEURSHIP FROM FAMILY BUSINESS AND UNIVERSITIES

Asunción Ibáñez-Romero\*   
Deusto Business School – University of Deusto, España

Claudia Benavides-Salazar\*\*   
Universidad de Calda, Colombia

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2751>

Recibido: 08 de mayo de 2023  
Aceptado: 20 de septiembre de 2023  
Publicado en línea: marzo de 2024

**Sumario:** 1. Introducción. 2. El ecosistema emprendedor un espacio de potenciación de familias y universidad. 3. De la teoría a la realidad: dos experiencias prácticas. 3.1. Experiencia 1: Desarrollo de actitudes emprendedoras en la Universidad. 3.2. Experiencia 2: El rol de las familias emprendedoras en el acompañamiento emprendedor. 4. Discusión. 4.1. Implicaciones de los resultados. 4.2. Propuestas para profesionales de los ecosistemas de emprendimiento. 4.3. Potenciar la participación de familias emprendedoras. 4.4. Diseño de políticas y fortalecimiento del ecosistema. 4.5. Enfoque en la cultura empresarial y el propósito superior. Referencias.

### RESUMEN

El artículo aborda cómo las familias empresarias y las universidades pueden potenciar el emprendimiento en un territorio, considerando sus roles y contribuciones específicas den-

---

\* Asunción Ibáñez-Romero: Profesora Titular del Departamento de Management y Vicedecana del campus de San Sebastián de Deusto Business School-Universidad de Deusto (España) a nivel de máster y de licenciatura en las áreas de emprendimiento y estrategia empresarial. Responsable de proyectos de creación de empresa del estudiantado y supervisora de varias tesis doctorales.

\*\* Claudia Benavides-Salazar: Profesora del Departamento de Ingeniería de la Universidad de Caldas (Colombia) en pre-grado, máster y doctorado en las áreas de creatividad e innovación y emprendimiento de base científico tecnológica. Directora de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Manizales.

*Más información sobre las autoras disponible al final de este artículo*

Agradecimientos: Este estudio contó con el apoyo de la afiliación individual de los autores.

Financiación: Ninguna.

Conflicto de intereses: Ninguno.

tro del ecosistema emprendedor. Se destaca cómo tanto las familias empresarias como las universidades pueden trabajar en conjunto para fomentar actitudes emprendedoras y apoyar a las personas emprendedoras en diferentes etapas de su empresa.

Las familias empresarias pueden influir en las actitudes emprendedoras a través de historias de emprendimiento y apoyo emocional. Además, aportan recursos materiales y financieros, crean redes de contactos y ofrecen mentoría a través de sus miembros experimentados. Las universidades, por otro lado, pueden desempeñar un papel clave en la formación y desarrollo de competencias emprendedoras en sus estudiantes. También pueden actuar como centros de relacionamiento y facilitar la colaboración entre las familias empresarias y el estudiantado emprendedor.

Se ilustran dos experiencias prácticas: un programa de innovación y emprendimiento en una universidad que se centra en el desarrollo de actitudes emprendedoras a nivel personal, y un enfoque en Manizales, Colombia, donde las familias empresarias han desempeñado un papel crucial en el desarrollo del ecosistema emprendedor a través de programas de mentoría y apoyo financiero.

Se discute cómo el *coaching* y la mentoría pueden desempeñar roles complementarios en diferentes etapas del emprendimiento. El *coaching* se enfoca en el desarrollo personal y la autoconciencia, mientras que la mentoría proporciona orientación basada en la experiencia para superar desafíos específicos del negocio. Se enfatiza que ambas contribuciones son esenciales para el éxito emprendedor y que las sinergias entre universidades y familias empresarias pueden enriquecer significativamente el ecosistema emprendedor de un territorio.

*Palabras Clave:* Coaching, Mentoría, Familias empresarias, Ecosistema de emprendimiento, Innovación y emprendimiento.

## ABSTRACT

The article discusses how business families and universities can foster entrepreneurship in a territory, considering their specific roles and contributions within the entrepreneurial ecosystem. It highlights how both business families and universities can work together to foster entrepreneurial attitudes and support entrepreneurs at different stages of their business.

Entrepreneurial families can influence entrepreneurial attitudes through entrepreneurial stories and emotional support. They also provide material and financial resources, create networks of contacts, and offer mentoring through their experienced members. Universities, on the other hand, can play a key role in training and developing entrepreneurial skills in their students. They can also act as relationship hubs and facilitate collaboration between entrepreneurial families and entrepreneurial students.

Two practical experiences are illustrated: an innovation and entrepreneurship program in a university that focuses on the development of entrepreneurial attitudes at the personal level, and an approach in Manizales, Colombia, where entrepreneurial families have played a crucial role in the development of the entrepreneurial ecosystem through mentoring programs and financial support.

It discusses how coaching and mentoring can play complementary roles at different stages of entrepreneurship. Coaching focuses on personal development and self-awareness, while mentoring provides experience-based guidance to overcome specific business challenges. It is emphasized that both contributions are essential for entrepreneurial success and that synergies between universities and entrepreneurial families can significantly enrich the entrepreneurial ecosystem of a territory.

*Keywords:* Coaching, Mentoring, Entrepreneurial Families, Entrepreneurship Ecosystem, Innovation and entrepreneurship.

## 1. Introducción

Las familias empresarias son instituciones o estructuras sociales que pueden impulsar o limitar el emprendimiento en su entorno (Nordqvist & Melin, 2010). Por un lado, la propia familia puede alimentar las actitudes emprendedoras de sus miembros, como por ejemplo a través de las expectativas que las personas predecesoras tienen sobre las sucesoras (Martínez-Sanchis et al., 2020), o potenciar el comportamiento emprendedor de los miembros de las empresas familiares (Soleimanof et al., 2019). Ambas cuestiones han sido ampliamente estudiadas en el marco de las empresas familiares y de las familias empresarias (Estrada-Robles et al., 2020; Kotlar & Sieger, 2019; Stough et al., 2015). Sin embargo, las familias empresarias pueden potenciar el emprendimiento transgeneracional fuera de los límites de su propia familia y empresa familiar (Benavides-Salazar et al., 2021; Clinton et al., 2020; Eddleston et al., 2012).

Las familias empresarias pueden procurar consejo, recursos y apoyo emocional a las personas emprendedoras (Arregle et al., 2017; Sieger & Minola, 2017). Si esta transferencia de activos desde la familia hasta ellas es posible es porque existe una red de relaciones por cuya capilaridad transitan estos activos. Esta red de relaciones constituye la base del capital social familiar que puede actuar como un apoyo fundamental para vincular personas y organizaciones que pueden impulsar la acción emprendedora y crear valor (Arregle et al., 2017).

La vinculación y compromiso de las familias empresarias con el territorio se materializan en una contribución no sólo económica, sino también social (Berent-Braun & Uhlener, 2012; Carney & Nason, 2018; Le Breton-Miller & Miller, 2018). Y es que las familias empresarias no están aisladas de su entorno, al contrario, se imbrican en una red de relaciones familiares y empresariales con empresas y otros agentes de su contexto (Sánchez-Ruiz et al., 2019), colaborando de forma más o menos explícita y formal en el ecosistema emprendedor.

En cuanto a las universidades, (Marozau et al., 2019) nos recuerdan que, más allá de su labor en la generación y difusión de conocimiento, éstas pasan a ser agentes del ecosistema emprendedor en tanto en cuanto contribuyen estimulando el emprendimiento dentro de ellas convirtiéndose en un entorno favorecedor de la innovación, formando en competencias, actitudes y valores emprendedores, y aportando infraestructuras y apoyo para la generación de proyectos en sus fases más tempranas en colaboración con otros agentes del ecosistema emprendedor como incubadoras y aceleradoras.

Ambas, universidades y familias empresarias, están llamadas a colaborar en el fortalecimiento de las actitudes emprendedoras (Ibáñez, 2002) y el acompañamiento a las personas emprendedoras en los proyectos de emprendimiento. Cómo puede articularse el papel de cada una de ellas para el fortalecimiento del emprendizaje en el territorio es la reflexión que se plantea en el presente artículo.

El presente es un artículo académico que explora el papel de las familias empresarias y las universidades en el fortalecimiento del emprendimiento en un territorio. Se discuten varias ideas clave, como el impacto de las familias empresarias en la promoción del emprendimiento, la importancia del apoyo emocional y los recursos que proporcionan, así como el papel de las universidades en la formación y la creación de redes en el ecosistema emprendedor.

El artículo se centra en dos casos prácticos: el programa iNNoVaNDiS de Deusto Business School, España, y la experiencia del ecosistema de emprendimiento en Manizales, Colombia. Estos casos ejemplifican cómo las universidades pueden fomentar actitudes emprendedoras y cómo las familias empresarias pueden desempeñar un papel importante como personas mentoras y facilitadoras de conexiones en el ecosistema emprendedor.

El artículo también aborda la diferencia entre *coaching* y mentoría en el contexto del emprendimiento. Se menciona que el *coaching* se enfoca en el desarrollo personal y la reflexión, mientras que la mentoría involucra la transmisión de conocimientos y experiencias basadas en la experiencia de la persona mentora.

En términos generales, el artículo destaca la importancia de la colaboración entre universidades, familias empresarias y otros actores del ecosistema emprendedor para promover el emprendimiento y el crecimiento económico en un territorio específico. Las experiencias prácticas compartidas ofrecen ejemplos concretos de cómo esta colaboración puede manifestarse y generar resultados positivos.

## 2. El ecosistema emprendedor un espacio de potenciación de familias y universidad

Un ecosistema emprendedor es un conjunto de actores interdependientes y de factores coordinados de tal manera que permiten un emprendimiento productivo en un territorio en particular (Stam & Spigel, 2016). Entre los actores que forman parte de estos ecosistemas, las familias empresarias son unidades relevantes que permiten, no sólo entender los antecedentes del emprendimiento en un territorio (Chang et al., 2009), sino



más aún, ellos mismos son la prueba de la existencia y viabilidad del emprendimiento en este territorio (Stam, 2015; Zajkowski & Domanska, 2019). Dentro del ecosistema emprendedor, las universidades suelen ser las proveedoras de talento altamente calificado y especializado (Bramwell et al., 2008). Sin embargo, algunas universidades actúan, además de formando, creando redes de forma proactiva y colaborando en la configuración de estrategias y políticas regionales o nacionales (Raagmaa & Keerberg, 2017). Desde ahí, familias empresarias y universidades, junto con otros agentes del ecosistema como el gobierno o las aceleradoras de empresas, pueden contribuir fuertemente al impulso del emprendimiento.

Dentro del ciclo de vida de las personas emprendedoras, nos enfocamos en dos agentes que pueden incidir directamente en el desarrollo de las actitudes emprendedoras y del refinamiento del proyecto emprendedor. Nos referimos a la universidad y a las familias empresarias. Estos actores involucrados en el ecosistema empresarial pueden promover el emprendimiento de diferente manera: cultural, social o material (Spigel, 2017).

Desde el punto de vista cultural, las familias empresarias materializan las actitudes de innovación, motivación al logro, autoestima, asunción de riesgo y control percibido que caracterizan a las personas emprendedoras y lo hacen a través de historias de emprendimiento que, por su cercanía, permiten a las potenciales personas emprendedoras creer en sus posibilidades de emprender en la región (Mack & Mayer, 2016). Por esta razón, recoger y difundir las vivencias y experiencias de las personas empresarias, más allá de una labor de reconocimiento, permite consolidar la creencia de que emprender es posible y contribuye a fortalecer (Spigel, 2017) las expectativas de las potenciales personas emprendedoras de la región (Aragón-Amonarriz, 2022).

Las universidades, por su parte, se convierten en el entorno donde esto puede ser posible, no solo entrenando esas actitudes en sus programas sino dando cabida a las familias para que su experiencia se visibilice y se conviertan en modelos a seguir. Y esto lo hacen trabajando con el método del caso, con proyectos específicos o retos que las familias traen al aula y, con esa excusa, son conocidas en primera persona en charlas motivacionales e inspiradoras.

La contribución social de las familias empresarias es amplia y diversa. Su papel como dinamizadoras de redes y de talento en la región puede ser un reclamo para la atracción de talento local o internacional. Además, su labor de mentoría a personas emprendedoras permite que éstas, confrontadas a problemas, cuenten con líderes con quienes puedan compartir sus

dudas o inquietudes. Contar con profesionales que desde la legitimidad que les da la experiencia y el éxito de sus proyectos, sean modelos de resiliencia y compromiso, siendo su escucha y orientación un activo que refuerza el ecosistema emprendedor (Benavides-Salazar et al., 2021). De la misma manera, no es desdeñable la capacidad de inversión que proporcionan las personas empresarias, cuyos recursos se integran o adquieren a través de las redes que existen en una región (Mack & Mayer, 2016).

También hay una aportación social desde las universidades que se abren como espacios donde hacer posible la generación de una red de contactos entre personas expertas, alumni y familias emprendedoras. Las universidades, deben promover dinámicas que hagan posible que esa red de personas crezca, se fortalezca, retroalimente y apoye en el proceso emprendedor porque eso no es algo que suceda de manera natural. Entre esas iniciativas podemos citar eventos como conferencias regionales, exposiciones, o plataformas que coordinen actividades, entre otras (Autio & Levie, 2014).

Finalmente, las familias empresarias pueden potenciar el uso de elementos materiales como las ubicaciones físicas y los equipamientos empresariales que, en combinación con otros agentes como universidades, servicios de apoyo, políticas y gobierno y mercados (Spigel, 2015) pueden potenciar la labor conjunta. Reforzar y dinamizar la potencialidad de los recursos físicos del territorio y ponerlos al servicio de las personas emprendedoras forma parte de una labor en la que tanto universidades como familias empresarias pueden aportar su grano de arena. El efecto de este liderazgo propicia la multiplicación del valor de los activos físicos del ecosistema.

### 3. De la teoría a la realidad: dos experiencias prácticas

En el entorno dinámico del emprendimiento, donde el riesgo es inherente, el proceso de crear y hacer crecer un negocio enfrenta desafíos significativos. En este contexto, el acompañamiento emprendedor emerge como un elemento crucial para guiar y potenciar a las nuevas personas emprendedoras en su camino. En esta sección se busca visibilizar y destacar el papel simbiótico y esencial que desempeñan dos actores clave del ecosistema emprendedor: las familias emprendedoras y los programas de acompañamiento.

Las familias emprendedoras, con su experiencia acumulada a lo largo de generaciones, ofrecen un tesoro de conocimientos y prácticas comerciales probadas. Al actuar como mentoras, transmiten valores fundamen-

tales y una ética empresarial arraigada en el territorio local. Su arraigo en la comunidad y su enfoque en la responsabilidad ética inciden en la mentalidad de las personas emprendedoras emergentes, fomentando la adopción de enfoques sostenibles y socialmente conscientes (Basco, 2015).

Por otro lado, los programas de acompañamiento, como el Programa en Innovación y Emprendimiento (iNNoVaNDiS), se erigen como plataformas que trascienden la mera instrucción técnica. Estos programas se sumergen en el desarrollo personal y profesional de sus participantes, forjando no solo habilidades empresariales, sino también actitudes emprendedoras esenciales como la persistencia, la innovación y la orientación al logro. A través de talleres, retos y conexiones con organizaciones externas, estos programas crean un entorno de aprendizaje envolvente y enriquecedor (Ibáñez & Zabala-Iturriagoitia, 2018).

La interacción simbiótica entre las familias emprendedoras y los programas de acompañamiento es notoria, dado que adicional a lo mencionado anteriormente, contribuyen con sus experiencias prácticas, incluidos fracasos y éxitos; y ofrecen una perspectiva invaluable sobre cómo avanzar en medio de la incertidumbre del mundo empresarial. En contraparte, los programas de acompañamiento proporcionan estructura y recursos para empoderar a las personas emprendedoras con herramientas esenciales, permitiéndoles traducir la inspiración en acciones concretas y planes estratégicos.

Bajo esta perspectiva, a continuación, se presentan dos experiencias que visibilizan la importancia crítica de la colaboración entre estos dos agentes clave en la reducción del riesgo implícito en el proceso emprendedor y la promoción de un ecosistema robusto y equilibrado.

### 3.1. *Experiencia 1: Desarrollo de actitudes emprendedoras en la Universidad*

En esta experiencia, se presenta el Programa en Innovación y Emprendimiento (iNNoVaNDiS) de Deusto Business School–Universidad de Deusto en su campus de Donostia-San Sebastián (España). El programa, con más de 15 años de trayectoria, se enfoca en formar actitudes emprendedoras en el estudiantado universitario de grado, yendo más allá de herramientas y competencias para abordar un proceso emprendedor.

El programa parte de la base de que ser una persona emprendedora e innovadora es una forma de pensar, un modelo mental, una manera de abordar la vida. No es algo de lo que debe apropiarse una disciplina en concreto y, desde luego, no es algo que debe llevar incontestablemente a

crear una empresa (Alda, 2010), sino a tomar las riendas de nuestra propia vida generando impacto positivo.

### 3.1.1. Creación de un modelo mental emprendedor

iNNoVaNDiS trabaja en la construcción de un modelo mental emprendedor a lo largo de tres años, adaptándose a la realidad y necesidades del estudiantado. Combina talleres y retos reales en colaboración con organizaciones externas, integrando el conocimiento académico y psicológico para lograr un crecimiento personal y profesional. Se enfoca en actitudes clave como la persistencia, la iniciativa, la innovación y la autoestima (Ibáñez-Romero & Zabala-Iturriagoitia, 2016). Un programa que ha cuestionado el *status quo* (Ibáñez-Romero, 2018), que ha hecho que las cosas sucedan y ha puesto su pequeña semilla para dejar un mundo mejor al que nos hemos encontrado.

El programa inicia de cero, sin caer en la copia de otras experiencias universitarias en contextos completamente diferentes al propio, nace *ad-hoc* para dar respuesta a una necesidad local (Ibáñez-Romero & Zabala-Iturriagoitia, 2016) y está en constante experimentación basada en una continua observación dentro de un entorno académico riguroso y buscando nuevas formas de atraer el interés del estudiantado hacia la innovación y el emprendimiento (Ibáñez-Romero et al., 2014).

### 3.1.2. Medición del éxito a través de actitudes emprendedoras

En lugar de medir el éxito por la cantidad de nuevas empresas creadas, el programa evalúa el éxito a través de las actitudes emprendedoras de quienes lo cursan. Las actitudes que se han identificado como importantes para monitorizar son las propias de una persona emprendedora que es aquella que identifica oportunidades, se maneja en la incertidumbre y ambigüedad, da sentido al caos, crea, construye, consigue y anticipa, incluso promueve, el cambio (Kirby, 2007).

El perfil de esta persona emprendedora sobre el que trabaja el programa sigue los trabajos de Alcaraz (2011), Krauss (2008) e Ibáñez (2002) y está descrito en Ibáñez-Romero (2022) como:

- Persistencia y compromiso con la determinación y energía para trabajar duro y afrontar los sacrificios que el camino requerirá (Baum & Locke, 2004).

- Iniciativa, flexibilidad y tolerancia al cambio, a asumir riesgos moderados sin tener miedo al fracaso en situaciones de incertidumbre (Eisenhardt, 1989).
- Innovación y orientación al futuro y el mercado para ser capaz de identificar, incluso crear, oportunidades.
- Tener una sana autoestima y control percibido interno que permitan ser resilientes para levantarse tras un fracaso y proponerse nuevos retos.
- Honestidad, responsabilidad de nuestras acciones y comportamiento ético (Quintero, 2007; Saboia & Martín, 2006). Se basa en la filosofía del “*make-meaning*” de Kawasaki (2004) y trabaja para que se prioricen valores de justicia social porque pretende que sean personas que tengan un impacto positivo allá donde vayan.

### 3.1.3. Creación de un sentido de pertenencia y disfrute

El programa se destaca también por su enfoque en la diversión y el disfrute en el proceso de emprendimiento. Se reconoce la importancia de construir un sentido de pertenencia y una cultura de emprendimiento a través de actividades y enfoques atractivos y entretenidos. Esto se alinea con la idea de que el emprendimiento puede ser un proceso divertido y gratificante (Gibb, 2002; Southon & West, 2005; Tracey & Phillips, 2007).

Los aspectos del programa más valorados por las personas que han tomado parte en él han sido, entre otros, la orientación a la acción, la red de contactos adquirida, el acompañamiento y la atención personalizada, y la motivación (Ibáñez & Zabala-Iturriagoitia, 2018).

Como puede deducirse de todo esto, este es un programa que supone una transformación personal y, eso, solo es posible realizarlo a través de un proceso riguroso, con un sentido, unos hitos bien definidos y establecidos en el tiempo, y en compañía de personas formadas en psicología y *coaching* (Ibáñez, 2013) que ayudan al estudiantado a hacer una introspección y reflexionar sobre su plan de vida, y a conocerse y aceptarse para ganar la confianza suficiente para desenvolverse en entornos inciertos. Ni una sola persona que toma parte en el programa es igual a otra. De hecho, hay estudios, como el de Ibáñez (2012), que muestran que existe diferencia de género con un porcentaje significativamente mayor de hombres que de mujeres con intención emprendedora. Además, los chicos muestran actitudes más innovadoras, con mayor autoestima y tolerancia al riesgo que las chicas, mientras que éstas tienen una mayor motivación por

el logro. En cuanto a la percepción de la propia capacidad para crear empresa ellos tienen una mayor percepción de su propia capacidad que ellas. Por tanto, es claro que el trabajo a realizar en el entrenamiento con diferentes colectivos también debe ser distinto y de la mano del *coaching* profesional

### 3.2. *Experiencia 2: El rol de las familias emprendedoras en el acompañamiento emprendedor*

En esta experiencia, se explora el papel que las familias emprendedoras juegan en el ecosistema emprendedor de Manizales, Colombia. A través de programas como Manizales Más, estas familias brindan mentoría y apoyo a personas emprendedoras, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de nuevas empresas (Benavides-Salazar et al., 2022). Este estudio se realiza durante 3 años.

El ecosistema emprendedor de Manizales es considerado como uno de los más dinámicos de Colombia (Innpulsa Colombia & Universidad Nacional de Colombia, 2017) no solo por la institucionalidad, sino por la facilidad de conexión y relación entre sus actores, sumado al papel que las familias empresarias están jugando en el acompañamiento de las personas emprendedoras.

La presencia en Manizales de entidades de apoyo a la dinámica de emprendimiento y a personas emprendedoras se remonta desde la creación de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, Incubar en el año 2001. Posteriormente se gestaron un importante número de entidades o programas que se fueron consolidando, sin embargo, solo se pudo visibilizar y concebir como ecosistema de emprendimiento 10 años después a partir de un programa promovido por una familia empresaria de amplia trayectoria denominado Manizales Más (Benavides-Salazar et al., 2022).

#### 3.2.1. Generación de conexiones y capital social

Las familias empresarias en Manizales son generadoras de conexiones y capital social. Los programas de mentoría promovidos por estas familias facilitan la creación de redes valiosas para las personas emprendedoras. Además, estas conexiones inspiran, dirigen y motivan a las personas emprendedoras, lo que resulta en un mayor desarrollo y crecimiento de las empresas (Spigel, 2017).

### 3.2.2. Contribución a la cultura empresarial

La visión de la persona fundadora o de las siguientes generaciones en el caso de Manizales está permeada por un gran arraigo de la familia al territorio (Martínez-Sanchis et al., 2020; Martínez-Sanchis et al., 2021) y, por tanto, participa activamente de procesos o programas gestados por otras familias empresarias.

Las familias empresarias transmiten valores y cultura empresarial a través de la mentoría. Su arraigo a la región y su enfoque en la responsabilidad ética influyen en la mentalidad de las personas emprendedoras, promoviendo el impacto positivo en la comunidad. La presencia de empresas familiares como mentoras también rejuvenece el perfil de las personas involucradas en la mentoría (Bettinelli et al., 2014; Chirico et al., 2011). En tal sentido, los valores y cultura de las familias empresarias son transmitidos por diferentes mecanismos, incluyendo la mentoría y por tanto, inciden en el desarrollo de la región (Basco, 2015) y del propio ecosistema de emprendimiento.

Lo anterior tiene no solo gran relevancia en la dinámica empresarial sino un valor sustancial en la cultura y mentalidad de las personas emprendedoras en un ecosistema de emprendimiento (Bettinelli et al., 2014; Chirico et al., 2011). Por tanto, en Manizales hoy es posible visibilizar y promover el rol de las empresas familiares dado este gran aporte al ecosistema (personas fundadoras siendo personas mentoras o dando la oportunidad para que las personas de sus equipos de trabajo participen en programas de mentoría) dado que trasciende el aporte de conocimiento y experiencia, se refuerza desde los valores y arraigo al territorio.

### 3.2.3. Evolución de un ecosistema emprendedor

Se puede decir que en Manizales la primera acción visible de gran contundencia de una familia emprendedora aportando al emprendimiento se materializó con la apuesta estratégica de consolidar un ecosistema de emprendimiento en la ciudad, hecho que además promovió una potente articulación Universidad, Empresa, Estado, que posibilitó la participación internacional desde el Babson College con el modelo desarrollado por Isenberg (2011b) y posteriormente, generó la sostenibilidad para que se desarrollen más programas y servicios.

En el marco de la teoría de ecosistemas de emprendimiento, Spigel (2017) propone atributos sociales que incluyen recursos gestionados o adquiridos a través de las redes dentro de una región. Por lo tanto, dentro

de las redes que apoyan a las personas emprendedoras están las personas mentoras y para el caso de Manizales, es el instrumento de mayor aporte. De los primeros programas de Manizales Más (programa promovido por una familia empresaria) fue el de mentoría empresarial, siendo el primer programa formal de mentoría en el ecosistema de emprendimiento de Manizales y que adicionalmente consolidó una red de personas mentoras.

Se lanzó en el año 2014 para ayudar a las personas empresarias a reducir los riesgos que implica el crecimiento de sus empresas. Este programa enmarcado en Manizales Más, se basa en la metodología del MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) y busca crear relaciones a largo plazo entre líderes de empresas consolidadas y empresas en crecimiento, para compartir experiencias y evitar errores que obstaculicen el rápido crecimiento.

Este programa es una parte clave del fortalecimiento de las Empresas de Alto Potencial de Manizales Más y es considerado fundamental para la transformación y el crecimiento de las personas empresarias. Lo anterior se pudo corroborar en el estudio desarrollado por Benavides-Salazar et al., (2022) sobre el ecosistema de emprendimiento de Manizales, en donde las áreas de mayor contribución de los programas del ecosistema de emprendimiento a la actividad emprendedora son Estrategia, Mentalidad, Organización y Crecimiento; y los programas de mentoría y por tanto las personas mentoras, son quienes más aportan a las áreas anteriormente mencionadas.

Tras 9 años, la totalidad de los programas formales de emprendimiento cuentan con la actividad de mentoría a raíz de lo que promovió este primer programa en el ecosistema de emprendimiento, evidenciando una evolución de un ecosistema en crecimiento y vibrante (Isenberg & Onyemah, 2016; Molina & Maya, 2018; Molina & Valbuena, 2019).

Este tipo de atributo resalta la relevancia de las personas mentoras en un ecosistema de emprendimiento, ya que contribuye a mejorar el desempeño de las personas emprendedoras y, de acuerdo con la investigación, se pudo relacionar con un aumento en las tasas de supervivencia de las nuevas empresas (Lafuente et al., 2007).

Las personas mentoras en un ecosistema de emprendimiento, y Manizales es una prueba, son generadoras de conexiones ya que cuentan con altos niveles de capital social (red de contactos) en el que ellas y ellos facilitan las conexiones, inspiran, direccionan y motivan. El resultado de su gestión se evidencia en mejoras en el desarrollo y crecimiento de las empresas (Spigel, 2017).

Su desempeño se ha medido en la mejora del crecimiento y desarrollo de 107 empresas durante más de 10 años, en los que ha consolidado la red



con 51 personas mentoras y 21 acompañantes de mentoría de Manizales Más. Asimismo, por otras 198 empresas de los demás programas de mentoría del ecosistema de emprendimiento.

El perfil de las personas mentoras es, en su mayoría, el de fundadoras y gerentes de empresas familiares lo que confirma el importante papel de las empresas familiares en la incubación y financiación de nuevas empresas (Astrachan et al., 2003; Zahra, 2005). Este se convierte en el otro gran aporte visible de las familias empresarias al ecosistema de emprendimiento de Manizales, siendo mentoras y promoviendo que otras también lo hagan.

El programa de mentoría impulsado por familias empresarias en Manizales ha llevado a la evolución del ecosistema emprendedor. La incorporación de la mentoría en varios programas de emprendimiento ha mejorado el desempeño de las personas emprendedoras y ha demostrado estar relacionada con tasas de supervivencia empresarial más altas. La contribución de las familias empresarias a través de la mentoría y el apoyo ha enriquecido significativamente el ecosistema (Isenberg & Onyemah, 2016; Molina & Maya, 2018; Molina & Valbuena, 2019).

La mentoría es altamente valorada por todos los agentes del ecosistema de emprendimiento de Manizales. Las personas emprendedoras, las entidades de soporte, las Universidades, las entidades de financiación e incluso las propias personas mentoras coinciden en los beneficios mutuos (aprender de *mentees* y brindarles experiencia). Es de resaltar que el mayor aporte se genera principalmente en las etapas más avanzadas del emprendimiento y por tal motivo, las mentorías se emplean en los programas enfocados hacia el crecimiento, la aceleración o la consolidación (Benavides-Salazar et al., 2022).

#### 4. Discusión

La literatura ha reconocido la importancia del *coaching* en el emprendimiento (Brown, 1999; Garand, 2009; Lankard, 1995; Oberschachtsiek, 2007; Ramis-Pujol, 2011; Römer-Paakkanen & Pekkala, 2008; Siemon & Otter, 2007; Van Burg et al., 2008) porque puede ayudar a desarrollar habilidades personales y emocionales necesarias para enfrentar los desafíos del emprendimiento como la autoconciencia, la asertividad, la comunicación positiva y la gestión del miedo y la inseguridad. La mentoría, por otro lado, se ha descrito como una relación más amplia y holística que se centra en el progreso profesional a largo plazo.

En Ibáñez (2013) se rescatan las diferencias entre una persona mentora y una *coach*. Si bien esta última no necesita tener experiencia en la

disciplina en la que se pretende formar, la mentora tiene experiencia y conocimiento en el área que la persona emprendedora quiere mejorar por lo que puede dar consejos e, incluso, convertirse en un modelo a seguir (Dennen, 2004; Leonard & Swap, 2000; St-Jean & Audet, 2012). En tal sentido, el papel del *coaching* y la mentoría en el proceso de emprendimiento es fundamental. Estas prácticas ofrecen apoyo y orientación en momentos de incertidumbre y desafío, lo que puede ser crucial para el éxito de los proyectos emprendedores.

El artículo propone una estrategia que involucra tanto el *coaching* como la mentoría en diferentes etapas del proceso emprendedor. En la etapa universitaria, se sugiere que el *coaching* se utilice para trabajar en el desarrollo personal del estudiantado emprendedor. En la etapa del lanzamiento del proyecto, se plantea la idea de que la mentoría desempeñe un papel clave brindando asesoramiento y apoyo basado en la experiencia de la persona mentora, lo que puede ser invaluable en el proceso de llevar sus proyectos a la realidad. La colaboración entre universidades y entidades de apoyo al emprendimiento, como incubadoras y aceleradoras, puede facilitar esta mentoría.

Estos enfoques destacan la importancia del acompañamiento en el proceso de emprendimiento que es arduo y a menudo solitario. Además, se hace hincapié en la importancia de trabajar no solo en aspectos técnicos del emprendimiento, sino también en el desarrollo personal y emocional de las personas emprendedoras.

El artículo también menciona la falta de reconocimiento del papel de las familias empresarias en los ecosistemas de emprendimiento en la literatura académica (Isenberg, 2010, 2011a; Schwarzkopf, 2016; Spiegel, 2017; World Economic Forum, 2013). Sin embargo, en el caso Manizales, se hace evidente que genera una apropiación y compromiso adicional de las personas mentoras que tienen empresas familiares más que las que no lo son. La razón fundamental es la visión, valores y arraigo que tienen este tipo de familias y sus empresas (Aragón-Amonarriz, 2022) y el interés que les genera aportar al desarrollo empresarial de su entorno.

En el emprendimiento el tándem persona-proyecto es inseparable y las fases, desde la inspiración y motivación para lanzar un proyecto hasta que este se convierte en una empresa de éxito, son muy diferentes. Por tanto, el acompañamiento en cada momento se tiene que adaptar a lo que la persona emprendedora necesita a cada paso y el tándem *coaching*-mentoría pasa a ser imprescindible. Nuestra propuesta sería, por tanto, en una doble vertiente:

- Trabajar con el *coaching* en la formación en emprendimiento durante la etapa universitaria, en la que, en general, el estudiantado de grado está en un momento de gran desorientación e inseguridad, máxime cuando tienen que enfrentar situaciones como el emprendimiento en las que no es tan importante que aprenda cómo llevarlo a cabo, que también, sino a trabajar las emociones que ello les produce y a confiar en sus propias capacidades.
- Trabajar con la mentoría durante el lanzamiento de proyectos emprendedores aprovechando el potencial que suponen las familias emprendedoras como agentes del ecosistema emprendedor. La vinculación de las empresas familiares desde su rol o visión en el territorio podría ser una estrategia formal de las entidades de soporte de un ecosistema e incluso para quienes desarrollan políticas públicas. Si se tiene en cuenta que por definición las familias empresarias “son una institución, o estructura social, que puede tanto acelerar como restringir las actividades emprendedoras” (Nordqvist & Melin, 2010), un ecosistema debería identificar cuál es el “perfil” (*familiness*) de las empresas familiares que interactúan con éste o con la dinámica económica del territorio. Este conocimiento permite tener mejores herramientas para involucrarlas más activamente en la dinámica de dicho ecosistema o para entender aspectos de mentalidad empresarial que deben detonar o modificar.

Por supuesto, somos conscientes de las dificultades y obstáculos en el despliegue de estrategias y servicios tanto de *coaching* como de mentoría. A continuación, se presentan los que se pueden considerar son los más relevantes:

- La identificación de personas adecuadas: Encontrar personas mentoras con la experiencia y el conocimiento necesarios puede ser un desafío. La selección cuidadosa es esencial para garantizar que la mentoría sea efectiva.
- Disponibilidad y accesibilidad de los servicios de *coaching* y mentoría: No todas las personas emprendedoras pueden acceder fácilmente a servicios de *coaching* y mentoría de alta calidad. Esto puede crear desigualdades en el apoyo disponible para ellas.
- Dificultades en la medición del impacto: Medir el impacto de la mentoría y el *coaching* puede ser complicado. Determinar cómo estas prácticas contribuyen al éxito empresarial y al desarrollo personal de las personas emprendedoras es un desafío que debe abordarse.

- La combinación adecuada de *coaching* y mentoría: Encontrar el equilibrio correcto entre *coaching* y mentoría en el proceso de emprendimiento puede ser un tema de debate. Cada persona emprendedora puede tener necesidades diferentes, y es importante adaptar el enfoque en consecuencia.

Según lo planteado anteriormente donde se destaca la importancia del *coaching* y la mentoría en el contexto del emprendimiento y cómo pueden las universidades y las familias emprendedoras contribuir al desarrollo de personas emprendedoras; a continuación, se presentan algunas implicaciones de estos resultados y se plantean propuestas de acción específicas.

#### 4.1. *Implicaciones de los resultados*

El énfasis en el apoyo a las personas emprendedoras a través del *coaching* y la mentoría señala que estos enfoques pueden ser cruciales para el éxito en el proceso emprendedor. Los hallazgos subrayan cómo el *coaching* puede mejorar la autoconciencia y la autoestima, mientras que la mentoría proporciona conocimientos específicos y apoyo basado en la experiencia. Además, se resalta que el apoyo debe adaptarse a las distintas etapas del proceso emprendedor y, por tanto, la combinación de *coaching* y mentoría es fundamental.

#### 4.2. *Propuestas para profesionales de los ecosistemas de emprendimiento*

**Universidades:** En la etapa universitaria, se pueden implementar programas de *coaching* que ayuden a los estudiantes a desarrollar habilidades personales clave como la autoconciencia, la confianza y la gestión emocional (Ibáñez & Zabala-Iturriagoitia, 2018). Además, se podrían diseñar cursos o talleres que introduzcan al estudiantado conceptos emprendedores y les preparen para los desafíos y la incertidumbre a los que se enfrentan en el mundo empresarial.

**Incubadoras, Centros de Empresa y Aceleradoras:** Para la etapa de puesta en marcha de las empresas, las incubadoras, centros de empresa y aceleradoras podrían facilitar u ofrecer mentoría de personas empresarias experimentadas y personas con experiencia en sectores relevantes (Dennen, 2004). Estas personas mentoras podrían brindar orientación específica sobre cómo abordar desafíos técnicos, operativos y estratégicos.

#### 4.3. *Potenciar la participación de familias emprendedoras*

**Rol de las Familias Emprendedoras:** Las familias emprendedoras juegan un papel crucial en el apoyo al emprendimiento. Su arraigo, visión y valores pueden impulsar la creación de ecosistemas emprendedores sólidos. Esto podría ser especialmente relevante en comunidades locales o regiones donde las familias emprendedoras tienen un impacto significativo en la economía (Aragón-Amonarriz, 2022).

**Generación de Valor Agregado:** Las empresas de familia pueden proporcionar mentoría y apoyo al emprendimiento a través de sus experiencias personales y empresariales. Esto no solo ayudaría a las personas emprendedoras a sortear obstáculos específicos, sino que también agregaría un componente de transferencia de valores y cultura empresarial (Dennen, 2004).

#### 4.4. *Diseño de políticas y fortalecimiento del ecosistema*

**Incorporación Formal de Empresas de familia:** Las políticas públicas y las entidades de soporte al emprendimiento podrían formalmente involucrar a las empresas de familia en la dinámica y articulación del ecosistema. Esto podría lograrse mediante la creación de programas de mentoría con participación de estas empresas o mediante la promoción de su papel en la dinámica económica.

**Identificación del Perfil de Empresas de Familia:** Entender el perfil y las características distintivas de las empresas de familia que interactúan con el ecosistema emprendedor puede ser vital. Esto permitiría adaptar estrategias y enfoques para involucrarlas más efectivamente y comprender cómo pueden contribuir al crecimiento del ecosistema (Nordqvist & Melin, 2010).

#### 4.5. *Enfoque en la cultura empresarial y el propósito superior*

**Mentoría con Propósito Superior:** La mentoría no solo debería centrarse en cuestiones técnicas, sino también en inculcar valores empresariales y propósito superior. Las empresas de familia, con su enfoque en la continuidad generacional, pueden transmitir una perspectiva de largo plazo y una mentalidad arraigada en la comunidad.

En la siguiente tabla se resumen las especificidades y la simbiosis entre los diferentes grupos de interés en el contexto del emprendimiento, destacando cómo cada uno contribuye de manera única al desarrollo de los emprendedores y al fortalecimiento del ecosistema empresarial.

Tabla 1  
**Especificidades y simbiosis de grupos de interés frente a la mentoría y el *coaching***

Grupos de interés	Especificidades	Simbiosis	Incidencia en el emprendimiento
Universidades	Ofrecen programas de <i>coaching</i>	Colaboran con personas mentoras	Contribuyen al desarrollo personal y profesional del estudiantado emprendedor en la etapa universitaria.
Personas emprendedoras	Buscan apoyo emocional y orientación	Interactúan con personas mentoras y <i>coaches</i>	Obtienen asesoramiento basado en la experiencia para abordar desafíos empresariales específicos.
Familias Emprendedoras	Aportan valores arraigados y visión a largo plazo	Participan como personas mentoras	Enriquecen el proceso de mentoría con su experiencia y compromiso con el territorio.
Incubadoras y Aceleradoras	Facilitan el acceso a programas de <i>coaching</i>	Colaboran con personas mentoras	Ofrecen un entorno propicio para el desarrollo empresarial con apoyo personalizado y orientación especializada.
Comunidad Empresarial	Colabora como personas mentoras	Se beneficia de personas emprendedoras exitosas	Impulsa el desarrollo de personas emprendedoras y contribuye al fortalecimiento del ecosistema empresarial.
Personal Universitario	Puede actuar como <i>coaches</i> y personas mentoras	Interactúan con estudiantado emprendedor	Proporcionan orientación y experiencia al estudiantado a través de programas de <i>coaching</i> y mentoría.

Fuente: elaboración propia.

En resumen, el uso combinado de *coaching* y mentoría en diferentes etapas del proceso emprendedor, junto con la participación activa de universidades y empresas de familia, puede fortalecer significativamente el ecosistema emprendedor. Esto no solo ayudaría a las personas emprendedoras a superar los desafíos, sino que también contribuiría a la creación de una cultura empresarial sólida y sostenible en la comunidad. La literatura académica respalda la importancia del *coaching* y la mentoría en el emprendimiento, y el artículo ofrece propuestas concretas para aplicar estas prácticas en diferentes etapas del proceso emprendedor. Además, destaca el valor de las familias empresarias en los ecosistemas de emprendimiento y sugiere que su participación puede ser beneficiosa tanto para las personas emprendedoras como para el desarrollo económico del territorio. Estos hallazgos tienen implicaciones importantes para la promoción del emprendimiento y el apoyo a las personas emprendedoras en diversos contextos.

## Referencias

- Alcaraz, R. (2011). *Perfil del Emprendedor, un Estudio Comparativo entre Universitarios de Países de Iberoamérica*. (PhD of the University of Deusto).
- Alda, R. (2010). *Perfil emprendedor de los estudiantes de la Facultad de Economía y Administración, de la Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile*. (Doctoral dissertation, Universidad de Deusto). <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:187409859>
- Aragón-Amonarriz, C. (2022). ¿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. *Boletín de Estudios Económicos*, 76(232), 85–97. <https://doi.org/10.18543/bee.2230>
- Arregle, J. L., Duran, P., Hitt, M. A., & Ess, Van Essen, M. (2017). Why Is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(5), 801–831. <https://doi.org/10.1111/etap.12246>
- Astrachan, J. H., Zahra, S. A., & Sharma, P. (2003). *Family-Sponsored Ventures*. Kansas, MO: Kauffman Foundation.
- Autio, E., & Levie, J. (2014). Hard Facts or Soft Insights? Fact-based and Participative Approaches to Entrepreneurship Ecosystems Policy Analysis and Management. 1–34. <https://www.semanticscholar.org/paper/-HARD-FACTS--OR-SOFT-INSIGHTS-FACT-BASED-AND-TO-Autio-Levie/f6182c58647a58f4c2f8e9a88d01028a8dd6028c>
- Basco, R. (2015). Family business and regional development — A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259–271. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004>

- Baum, J. R., & Locke, E. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89, 587–598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>
- Benavides-Salazar, C., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., & Ibáñez-Romero, A. (2021). The role of entrepreneurial families in entrepreneurial ecosystems: the family social capital approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2020-0416>
- Benavides-Salazar, C., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., & Ibáñez-Romero, A. (2022). The role of entrepreneurial families in entrepreneurial ecosystems: the family social capital approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(6), 1001–1032. <https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2020-0416>
- Berent-Braun, M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and team-building: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103–119. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11187-010-9269-4>
- Bettinelli, C., Fayolle, A., & Randerson, K. (2014). Family Entrepreneurship: A Developing Field. In *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 10(3), 161–236. <https://doi.org/10.1561/03000000049>
- Bramwell, A., Nelles, J., & Wolfe, D. A. (2008). Knowledge, Innovation and Institutions: Global and Local Dimensions of the ICT Cluster in Waterloo, Canada. *Regional Studies*, 42(1), 101–116. <https://doi.org/10.1080/00343400701543231>
- Brown, B. L. (1999). Entrepreneurship success stories: implications for teaching and learning. Practice Application Brief No. 3.
- Carney, M., & Nason, R. S. (2018). Family Business and the 1%. *Business & Society*, 57(6), 1191–1215. <https://doi.org/10.1177/0007650316661165>
- Chang, E. P. C., Memili, E., Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., & Chua, J. H. (2009). Family social capital, venture preparedness, and start-up decisions: A study of hispanic entrepreneurs in New England. *Family Business Review*, 22(3), 279–292. <https://doi.org/10.1177/0894486509332327>
- Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307–326. <https://doi.org/10.1002/sej.121>
- Clinton, E., McAdam, M., Gamble, J. R., & Brophy, M. (2020). Entrepreneurial learning: the transmitting and embedding of entrepreneurial behaviours within the transgenerational entrepreneurial. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1727088>
- Dennen, V. P. (2004). Cognitive Apprenticeship in Educational Practice: Research on Scaffolding, Modeling, Mentoring, and Coaching as Instructional Strategies. In *Handbook of research on educational communications and technology*, 2nd ed. (pp. 813–828). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective



- Explain Differences? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(2), 347–367. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00402.x>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576. <https://doi.org/10.2307/256434>
- Estrada-Robles, M., Williams, N., & Vorley, T. (2020). Structural coupling in entrepreneurial families: How business-related resources contribute to enterpriseness. *Entrepreneurship and Regional Development*, 00(00), 1–18. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1727093>
- Garand, D. J. (2009). From intent to entrepreneurial action among multidisciplinary undergraduates students: the need to spread outside the business schools. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(6), 8.
- Gibb, A. (2002). In Pursuit of a New Entrepreneurial Paradigm for Learning: Creative Destruction, New Values, New Ways of Doing Things and New Combination of Knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 233–269. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00086>
- Ibáñez-Romero, A. (2018). ¿Tienes preguntas? Nosotrxs también.
- Ibáñez-Romero, A. (2022). iNNoVaNDiS: From Just Impossible to Make it Happen. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 21(3), 30–37. <https://doi.org/10.3917/entre.213.0030> ISBN 97823382980118
- Ibáñez-Romero, A., Fernández, I., Iglesias, A., Marigil, O., & San Sebastián, P. (2014). La emoción de emprender desde la universidad: la universidad como vivero de personas emprendedoras. Recuperado de <http://www.bubok.es/libros/232105/La-emocion-de-emprender-desde-la-Universidad-La-Universidad-como-vivero-de-personas-emprendedoras>
- Ibáñez-Romero, A., & Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2016). iNNoVaNDiS: A 10-Year Experience in Entrepreneurship and Innovation Education. In *Innovation and Entrepreneurship in Education* (Vol. 2, pp. 195–224). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2051-22952016000002011>
- Ibáñez, A. (2002). Actitudes Emprendedoras de los Estudiantes Universitarios: Medición y Propuestas de Actuación. Actitudes emprendedoras ICE 28/12/12 08:48 Página 3.
- Ibáñez, A. (2013). How Orientation, Supervision & Coaching Can Help in Entrepreneurial Education. In E. Gil (Ed.), *Emprendimiento Social y Educativo: Nuevos Tiempos, Nuevos Retos* (pp. 166–180). Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).
- Ibáñez, A. (2012). Diferencias de género en la Actitud emprendedora en los y las universitarias (Emakunde (ed.). Comunicaciones del Congreso Internacional para el Impulso de Políticas de Igualdad de Mujeres y Hombres.
- Ibáñez, A., & Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2018). Competencia Emprendedora: La Experiencia de iNNoVaNDiS. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 12(2), 132–156. <https://doi.org/10.19083/ridu.2018.650>
- Innpulsa Colombia & Universidad Nacional de Colombia. (2017). Ecosistemas Regionales de Emprendimiento en Colombia. In *Innpulsa, Colombia*.

- Isenberg, D. (2010). Revolution How To Start an Entrepreneurial. *Harvard Business Review*, June, 12. <https://doi.org/10.1353/abr.2012.0147>
- Isenberg, D. (2011a). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy : Daniel Isenberg, Ph. D. Professor of Management Practice, Babson Global Executive Director, the Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. *Institute of International and European Affairs*, 1(781), 1–13.
- Isenberg, D. (2011b). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA. 1(781), 1–13.
- Isenberg, D., & Onyemah, V. (2016). Fostering Scaleup Ecosystems for Regional Economic Growth ( Innovations Case Narrative : Manizales-Más and Scale Up Milwaukee). *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 11(1–2), 60–79. [https://doi.org/10.1162/inov\\_a\\_00248](https://doi.org/10.1162/inov_a_00248)
- Kawasaki, G. (2004). *The Art of The Start : The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything*. Penguin.
- Kirby, D. (2007). Changing the entrepreneurship education paradigm. *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, 1, 21–45. <https://doi.org/10.4337/9781847205377.00010>
- Kotlar, J., & Sieger, P. (2019). Bounded Rationality and Bounded Reliability: A Study of Non-Family Managers' Entrepreneurial Behavior in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1–36. <https://doi.org/10.1177/1042258718796085>
- Krauss, C. (2008). *Las actitudes emprendedoras de los estudiantes de la Universidad Católica del Uruguay*. (PhD of the University of Deusto).
- Lafuente, E., Rialp, J., & Vaillant, Y. (2007). Regional Differences in the Influence of Role Models: Comparing the Entrepreneurial Process of Rural Catalonia. *Regional Studies*, 41(6), 779–796. <https://doi.org/10.1080/00343400601120247>
- Lankard, B. (1995). Career development in generation X. *Myths and realities*.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2018). Beyond the firm: Business families as entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 42(4), 527–536. <https://doi.org/10.1177/1042258717739004>
- Leonard, D., & Swap, W. (2000). Gurus in the garage. *Harvard Business Review*, 78(6), 71–73, 76–80, 82.
- Mack, E., & Mayer, H. (2016). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, 53(10), 2118–2133. <https://doi.org/10.1177/0042098015586547>
- Marozau, R., Guerrero, M., Urbano, D., & Ibáñez, A. (2019). Evolving Entrepreneurial Activities at Post-Soviet Universities. Higher education institutions: Perspectives, opportunities and challenges, 201–246.
- Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2020). How does the territory impact on entrepreneurial family embeddedness? *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(2), 196–217. <https://doi.org/10.1108/JEC-09-2019-0087>

- 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*, 29(10), 1819-1844. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1889474>
- Molina, V., & Maya, J. (2018). Successful entrepreneurship ecosystem for regional development: a proposal for their modelling and creation. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 8(4), 322-336. <https://doi.org/10.1504/ijird.2018.097481>
- Molina, V., & Valbuena, W. S. (2019). Mapping creativity and design within the entrepreneurship ecosystem. *Kindai Management Review*, 7(June), 39-53.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4), 211-239. <https://doi.org/10.1080/08985621003726119>
- Oberschachtsiek, D. (2007). Self-Employment Training → Coaching. Regional Patterns and Effect Heterogeneity- Evidence for Germany (Summary). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27(22), 7.
- Quintero, C. (2007). *Generación de competencias en jóvenes emprendedores. (Report M-O 13544018) Evolucionan emprendedores UNAB.*
- Raagmaa, G., & Keerbergh, A. (2017). Regional higher education institutions in regional leadership and development. *Regional Studies*, 51(2), 260-272. <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1215600>
- Ramis-Pujol, J. (2011, May 10). Aprender a Emprender. *Cinco Días - Opinión*. [http://www.cincodias.com/articulo/opinion/aprender-emprender/20110510cdscdio-pi\\_4/](http://www.cincodias.com/articulo/opinion/aprender-emprender/20110510cdscdio-pi_4/)
- Römer-Paakkanen, T., & Pekkala, A. (2008). Generating entrepreneurship and new learning environments from students' free time activities and hobbies. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 57(3), 341-361.
- Saboia, F. A., & Martín, N. (2006). Revista Eletrônica de Administração. *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 12(Num 2), 49-58.
- Sánchez-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. <https://doi.org/10.1177/0894486519836833>
- Schwarzkopf, C. (2016). Fostering innovation and entrepreneurship: Entrepreneurial ecosystem and entrepreneurial fundamentals in the USA and Germany. In *Springer Gabler*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13512-6>
- 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(00), 179-204. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12273>
- Siemon, C., & Otter, N. (2007). Coaching academic entrepreneurship: how to overcome the knowing-doing-gap. *2nd European Conference on Entrepreneurship and Innovation*, 167-175.

- Soleimanof, S., Singh, K., & Holt, D. T. (2019). Micro-foundations of corporate entrepreneurship in family firms: An institution-based perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(2 Special Issue), 274–281. <https://doi.org/10.1177/1042258718796076>
- Southon, M., & West, C. (2005). *The boardroom entrepreneur* (Gardners B).
- Spigel, B. (2017). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(1), 49–72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- St-Jean, E., & Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119–140. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0130-7>
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Stam, E., & Spigel, B. (2016). Entrepreneurial Ecosystem. *Entrepreneurial Ecosystems*, 1. <https://doi.org/10.4135/9781473984080.n21>
- Stough, R., Welter, F., Block, J., Wennberg, K., & Basco, R. (2015). Family business and regional science: “Bridging the gap.” *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 208–218. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.11.002>
- Tracey, P., & Phillips, N. (2007). The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning & Education*, 6, 264–271. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2007.25223465>
- Van Burg, E., Romme, G., Gilsing, V., & Reymen, I. (2008). Creating University Spin-Offs: A Science-Based Design Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 25, 114–128. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00291.x>
- World Economic Forum. (2013). Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early Stage Company Growth Dynamics. *Report Summary for the Annual Meeting of the New Champions 2013, January*, 36.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>
- Zajkowski, R., & Domanska, A. (2019). Differences in perception of regional pro-entrepreneurial policy. Does obtaining support change a prospect? *Oeconomia Copernicana*, 10(2), 359–384. <https://econpapers.repec.org/RePEc:pes:ieroec:v:10:y:2019:i:2:p:359-384>

## Sobre las autoras

CLAUDIA BENAVIDES-SALAZAR. Profesora del Departamento de Ingeniería de la Universidad de Caldas (Colombia). Sus intereses de investigación y docencia están relacionados con la creatividad, innovación y el emprendimiento. Como profesora, imparte cursos a nivel de pre grado, máster y doctorado en las áreas de creatividad e innovación y emprendimiento de base científico tecnológica. Tam-

bién es directora de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Manzales y por tanto, es responsable de proyectos que promuevan el emprendimiento, el desarrollo económico desde el fortalecimiento empresarial y el desarrollo de ecosistemas de emprendimiento en ciudades intermedias conectándolas con ecosistemas de otros países con reconocida dinámica en innovación y tecnología. Como investigadora, ha participado en proyectos de investigación sobre ecosistemas de emprendimiento, mentalidad y cultura empresarial, así como dinámicas de competitividad e innovación. Ha sido coautora de dos libros, dos capítulos de libros y un artículo en una revista internacional. <https://orcid.org/0000-0003-3798-494X>

Lecturer in the Engineering Department of the University of Caldas (Colombia). Her research and teaching interests are related to creativity, innovation, and entrepreneurship. As a professor, she teaches courses at undergraduate, master's, and doctoral levels in the areas of creativity and innovation and science and technology-based entrepreneurship. As director of the Technology-Based Business Incubator of Manzales, she is responsible for projects that promote entrepreneurship, for projects that promote entrepreneurship, economic development from business strengthening, and the development of entrepreneurial ecosystems in intermediate cities connecting them with ecosystems of other countries with recognized dynamics in innovation and technology. As a researcher, she has participated in research projects on entrepreneurship ecosystems, entrepreneurial mindset, and culture, as well as competitiveness and innovation dynamics. She has co-authored two books, two book chapters, and an article in an international journal. <https://orcid.org/0000-0003-3798-494X>

ASUNCIÓN IBÁÑEZ-ROMERO. Profesora Titular del Departamento de Management y Vicedecana del campus de San Sebastián de Deusto Business School-Universidad de Deusto (España). Sus intereses de investigación y docencia están relacionados con el emprendimiento. Como profesora, imparte cursos a nivel de máster y de licenciatura en las áreas de emprendimiento y estrategia empresarial. También es responsable de proyectos de creación de empresa del estudiantado y ha supervisado varias tesis doctorales. Como investigadora, ha participado en proyectos de investigación sobre responsabilidad social, género, espíritu empresarial, simulación y juegos de empresa, y coaching. Ha publicado dos libros, varios capítulos de libros y artículos en revistas nacionales e internacionales como *Social Responsibility Journal*. Participa con frecuencia en paneles y comisiones de evaluación de premios y proyectos empresariales con diferentes organismos como el Ayuntamiento de San Sebastián, la Diputación Foral de Gipuzkoa o la Agencia Vasca de Innovación. <https://orcid.org/0000-0002-7238-8740>

Associate Professor at the Department of Management, and San Sebastián campus vice dean of Deusto Business School-University of Deusto (Spain). Her research and teaching interests are related to the field of entrepreneurship. As a lecturer, she is engaged in courses at master's degree and undergraduate levels in

the fields of entrepreneurship and strategic management. She is also responsible for students' entrepreneurship projects and has supervised several dissertations. As a researcher, she has been involved in research projects dealing with social responsibility, gender, entrepreneurship, simulation and business games, and coaching. She has published two books, several book chapters, and articles in national and international journals such as the *Social Responsibility Journal*. She is often engaged in panels and commissions for the evaluation of entrepreneurial awards and projects with different organizations such as the City Hall of San Sebastian, the Provincial Council of Gipuzkoa or the Innovation Agency of the Basque Country. <https://orcid.org/0000-0002-7238-8740>

# NURTURING ENTREPRENEURIAL FAMILY EMBEDDEDNESS: PRACTICAL INSIGHTS FROM A TERRITORIAL PERSPECTIVE<sup>1</sup>

## FOMENTAR EL ARRAIGO DE LA FAMILIA EMPRESARIA: IDEAS PRÁCTICAS DESDE UNA PERSPECTIVA TERRITORIAL

Paula Martínez-Sanchis\* 

TUM School of Management, Technical University of Munich, Germany

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2745>

Received: 01 May 2023  
Accepted: 13 December 2023  
E-published: March 2024

---

**Summary:** 1. Introduction. 2. Definition of concepts. 2.1. Family business. 2.2. Entrepreneurial family. 2.3. Territorial embeddedness. 2.4. Modes of territorial embeddedness. 2.5. Institutions and institutional mechanisms. 3. Research context. 4. Unveiling the role of embeddedness in entrepreneurial families: Research findings and insights. 4.1. Institutional mechanisms that impact on entrepreneurial family embeddedness. 4.2. Institutional contexts and their differential impact on entrepreneurial family embeddedness. 5. Discussion. References.

### ABSTRACT

The pervasive presence of family businesses in numerous regions across the globe underscores the paramount importance of ensuring their sustained existence. What sets family

---

\* Paula Martínez-Sanchis: Postdoctoral researcher at the Technical University of Munich (Germany). PhD from Deusto Business School, University of Deusto, Spain. Master in Business Strategy and Degree in International Business from the University of Valencia (Spain). In December 2022 she was awarded the prize for the best doctoral thesis on Basque economics (Alberto Alberdi Prize). *More information about the author is available at the end of this article.*

Acknowledgements: The author acknowledges Cristina Aragón-Amonarriz and Cristina Iturrioz-Landart, the Basque Family Business Association (AEFAME), the Department of Education, Language Policy and Culture of the Basque Government (IT885-16), the Aranzábal Foundation and the University of Deusto (Deusto Business School) for their support in the completion of Paula Martínez-Sanchis' doctoral thesis. Likewise, the author is grateful for the support of the editorial team and in particular the associate editor, as well as the comments of the two anonymous reviewers during the review process of the article.

Funding: None.

Conflict of interest: None.

<sup>1</sup> This work is an adaptation of a published academic paper, which belongs to the author's doctoral dissertation "The continuity of Entrepreneurial Families: Analyses from an internal and external perspective" (University of Deusto, Deusto Business School, 2021).

businesses apart is their unique commitment to pursuing a vision that transcends generations. Yet, in their relentless pursuit of this vision, entrepreneurial families navigating the intricacies of running these businesses encounter a myriad of challenges in the territories where they are located, which have the potential to threaten their continuity.

This research examines the aspect of entrepreneurial families' continuity from an external standpoint. 43 entrepreneurial families and local experts were interviewed in regions belonging to European countries. Namely, Baden-Württemberg (Germany), Scotland (United Kingdom), the Basque Country and Pays-de-la-Loire regions (in Spain and France, respectively). Offering a framework of 20 mechanisms, findings reveal that formal and informal institutional mechanisms impact entrepreneurial families differently according to the context (and thereby the institutional setting) where the entrepreneurial family is located.

Derived from our results, we offer actionable insights that can be directly applied by family businesses and industry practitioners. Our objective is to translate these findings into practical recommendations that enable entrepreneurial families to not only survive but thrive in the ever-evolving business landscape by relying on their unique territorial embeddedness.

*Keywords:* Entrepreneurial families, territorial embeddedness, institutional setting, institutional mechanisms.

## RESUMEN

La presencia generalizada de empresas familiares en numerosas regiones de todo el mundo subraya la importancia primordial de garantizar su existencia sostenida. Lo que distingue a las empresas familiares es su compromiso único de perseguir una visión que trasciende generaciones. Sin embargo, en su búsqueda incesante de esta visión, las familias emprendedoras que navegan por los entresijos de la gestión de estas empresas se encuentran con una miríada de retos en los territorios donde están ubicadas, que tienen el potencial de amenazar su continuidad.

Esta investigación examina el aspecto de la continuidad de las familias empresarias desde un punto de vista externo. Se entrevistó a 43 familias empresarias y a expertos locales en regiones pertenecientes a países europeos. En concreto, Baden-Württemberg (Alemania), Escocia (Reino Unido), el País Vasco y Pays-de-la-Loire (en España y Francia, respectivamente). Ofreciendo un marco de 20 mecanismos, los resultados revelan que los mecanismos institucionales formales e informales afectan a las familias emprendedoras de forma diferente según el contexto (y, por tanto, el marco institucional) en el que se encuentra la familia emprendedora.

A partir de nuestros resultados, ofrecemos ideas prácticas que pueden aplicar directamente las empresas familiares y los profesionales del sector. Nuestro objetivo es traducir estas conclusiones en recomendaciones prácticas que permitan a las familias empresarias no sólo sobrevivir, sino prosperar en un panorama empresarial en constante evolución, apoyándose en su arraigo territorial único.

*Palabras clave:* Familias emprendedoras, arraigo territorial, contexto institucional, mecanismos institucionales.

## 1. Introduction

Family businesses abound in mostly all territories worldwide. Hardly a country of the five inhabited continents does not hold a substantial percentage of family-owned businesses within its business fabric (Chirapanda, 2019 for Japan; Family Business Australia, 2021 for Australia; Family Enterprise USA, 2020 for United States; Urban & Nonkwelo, 2020 for



South Africa; Witten Institute for Family Business, 2020 for Germany). The direct implications of these figures are of major importance because the vast majority of territories depends on the continuity of these businesses, which are managed by the families standing behind. For instance, in Spain, family businesses contribute to 67% out of the total private employment and their share of Gross Domestic Product amounts to 57,1% of the private sector (Instituto de la Empresa Familiar, 2021).

In pursuing the continuity of the family business, the family is led by a transgenerational vision. In attaining this objective, the entrepreneurial family usually faces several obstacles (García Álvarez & López Sintas, 2003; Salvato et al., 2010). Internally, family instabilities arise throughout the succession process (Jimenez-Castillo & Hoy, 2019).

Externally, a “family firm-territory nexus” exists (Amato et al., 2021; Dicken & Malmberg, 2001). In particular, with respect to entrepreneurial families, they are naturally bound to the territory through their embeddedness (Bichler et al., 2022; Bürcher, 2017). This means that, just as they impact the territory, they are also vulnerable to the exertion of power from territorial agents that can put at risk the project (Gupta & Levenburg, 2012). Entrepreneurial families establish relationships with the community, the institutions, the governmental authorities...etc. in a continuum (Estrada-Robles et al., 2020; Monticelli et al., 2020; Randerson et al., 2020). However, territories can become hostile to families (Carretero Gómez et al., 2018), producing frictions that can hinder (favour) entrepreneurial families’ continuity. For this reason, to examine how the territory impacts the continuity of entrepreneurial families, this investigation addresses the following research question: *How does the territory impact on entrepreneurial family embeddedness?*

## 2. Definition of concepts

### 2.1. Family business

The phenomenon by which a family decides to become entrepreneur while holding the majority of ownership, has drawn scholars’ attention increasingly since the first academic appearance of the topic in a specialised journal in 1998 (Dibrell & Memili, 2019). Since then, an array of research published in top-tier journals has attested the legitimisation of the family business field (e.g., *Family Business Review*, *Entrepreneurship Theory and Practice* and *Journal of Business Venturing*). Family business researchers, though, have singled out the need of endowing the field with further theoretical strength (Combs et al., 2020), building “a set of princi-

ples that can be used to make predictions about phenomena” (Kurland & McCaffrey, 2020, p. 17). In other words, to build a family science theory to delve into the specificity that takes place when a family decides to set up a family business.

Extant research has mostly agreed on the characteristics that a family business should possess to be considered as such. These concern management, ownership, and a long-term vision to carry on the founder’s entrepreneurial legacy (Chua et al., 1999; Zellweger et al., 2011). However, much discrepancy exists on how the family system should be defined, despite literature is rife with calls that highlight the relevance of performing research at the family level (Jaskiewicz et al., 2016). As of now, it is unclear first, how this system should be labelled, and second, which features are considered when referring to it. An array of conceptualisations that seems to be referring to the same phenomena has flourished in the field: business family (Le Breton-Miller & Miller, 2018), entrepreneurial/enterprising family (Berent-Braun & Uhlener, 2012), and entrepreneurial family (Nordqvist & Melin, 2010), among others.

## 2.2. *Entrepreneurial family*

This reciprocal dependence between the territory and the family business requires the consideration of the entrepreneurial families that stand behind the businesses. However, despite the recognition of families as economic contributors to communities started long ago (Burgess, 1926; Levinson, 1971; Parker, 1932; Thomas & Znaniecki, 1918), family business field has started to acknowledge their contribution to territories lately. In the literature, entrepreneurial families, defined as “a phenomenon where several members of a family create and develop one or more business enterprises over time” (James et al., 2020), most of times have been considered from a contextless approach, missing as a consequence the impact exerted from the territory on them. Therefore, to extend this line of research, a micro-macro approach is needed. One where the family is considered (Bertrand & Schoar, 2006; Payne, 2020) as well as the context (Wright et al., 2014; Zahra et al., 2014) where it is embedded.

## 2.3. *Territorial embeddedness*

Family businesses play a significant role in the development of the regions they operate in, standing out among various business forms. They not only contribute to the local development but are also influenced by

their surroundings (Carretero Gómez et al., 2018; Goschin et al., 2020). To unravel this dynamic, experts have combined insights from regional development and family business literature, using the concept of embeddedness. This concept, explored since Polanyi's work (1944), has been applied across diverse fields like history, management, regional development, anthropology, economic sociology, and information systems.

In simpler terms, embeddedness helps explain how businesses, particularly family ones, are closely connected to the local economy and institutions. Scholars such as Wiklund et al. (2013) and, more recently, Selcuk and Suwala (2020) have used this concept to delve into the intricate relationship between family businesses and their local context. Looking specifically at family businesses from a territorial perspective, Pallares-Barbera et al. (2004) introduced the term "territorial embeddedness". They define it as the deep integration of economic and cultural relationships within broader local social and institutional structures that facilitate social connections. In essence, the process whereby family businesses become tightly woven into the social fabric and institutional framework of a region (Pallares-Barbera et al., 2004, p. 637).

#### 2.4. *Modes of territorial embeddedness*

There are 4 ways in which firms can be embedded, known as 4 modes of embeddedness. Namely, cultural, political, structural, and cognitive. To understand how the territory can condition entrepreneurial family embeddedness, we revisit the modes of embeddedness proposed in Zukin and DiMaggio (1990) and later on in the family business field by Le Breton-Miller and Miller (2009) in order to apply them to the entrepreneurial family-territory binomial.

First, entrepreneurial family embeddedness can be impacted by the social norms and values inherited in a territory and established as a normal pattern of behaviour. This way of conditioning entrepreneurial families is encapsulated within the cultural mode of territorial embeddedness. Second, the political mode of territorial embeddedness refers to the constraint that can prevent entrepreneurial families from remaining embedded due to market and non-market institutions' exertion of power. This mode of embeddedness includes the pressures from regional governments, territorial associations and other regional actors that can impact on entrepreneurial families. Thirdly, the involvement of entrepreneurial families in the territory's life through contact networks is represented by the structural mode of territorial embeddedness. In this sense, the reliance of

entrepreneurial families in relationships with other regional actors can either support or hinder entrepreneurial family embeddedness by enhancing/constraining their acquisition of new skills, by building joint ventures and by providing them with access to resources, among others. Finally, the cognitive mode of territorial embeddedness is referred here to the impact on entrepreneurial families' rationality that results from the emotional attachment of the family with the territory. The role of past common history and experiences can facilitate the interactions among other firms in the territory impacting on entrepreneurial family embeddedness.

### 2.5. *Institutions and institutional mechanisms*

Institutions, which are stable patterns of behavior enforced by rules and social control (Colli, 2019, p. 26), play a crucial role in how organizations function. This interaction isn't happening in isolation; instead, organizations are deeply connected to what's known as "the rules of the game", as described by North (1990). These rules are part of a broader institutional setup, consisting of both formal (like rules, laws, and associated sanctions) and informal (less formalized mechanisms of behavior and control) elements (Hack-Polay et al., 2020).

To make sense of these differences in institutional settings, scholars have come up with categories like coordinated market economies, liberal market economies, and Mediterranean systems. These distinctions help identify specific features within different institutional landscapes. Over time, these classifications have been refined and updated by various researchers, marking a significant advancement in our understanding of how institutions shape organizational behavior (Clifton et al., 2013; Glassmann, 2016; Hall, 2007). Table 1 shows the main features of coordinated market economies, liberal market economies, and Mediterranean systems.

Table 1

**Coordinated market economies, liberal market economies, and mediterranean capitalism's characteristics**

Coordinated market economies	Liberal market economies	Mediterranean capitalism
<p>Firms depend more heavily on non- market relationships to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordinate their endeavours with other actors</li> <li>– To construct their core competencies</li> </ul> <p>Non-market modes of coordination entail:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– More extensive relational</li> <li>– Incomplete contracting</li> <li>– Network monitoring based on the exchange of private information inside networks</li> <li>– More reliance on collaboration</li> </ul>	<p>Firms coordinate their activities via:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hierarchies</li> <li>– Competitive market arrangements</li> </ul> <p>Market relationships are characterized by:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– The arm's-length exchange of goods or services</li> <li>– Context of competition and formal contracting</li> </ul>	<p>These business systems tend to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Have signs of institutional clustering</li> <li>– Be marked by a large agrarian sector and recent histories of extensive state intervention that have left them with specific kinds of capacities for non-market coordination in the sphere of corporate finance but more liberal arrangements in the sphere of labour relations</li> </ul>

Source: Adapted from Hall and Soskice (2001).

### 3. Research context

The research context, where the theoretical phenomenon under study takes place, is the European continent. More specifically, 4 regions within 4 countries: Basque Country (Spain), Pays-de-la-Loire (France), Baden-Württemberg (Germany), and Scotland (United Kingdom). Table 2 shows a brief overview on family businesses' relevance for each setting in terms of economic and family businesses' contribution to regional development.

A qualitative research was designed, where data was collected from entrepreneurial families and local experts from each region. Entrepreneurial families are families owning at least one business, and which had expressed their desire to keep the business rooted in the territory. Local experts are regional consultants belonging to family businesses' associations, regional banks, chambers of commerce, and, in general, specialised in the issues concerning the continuity of entrepreneurial families in their regions.

Table 2

**Representativity of family businesses in the research contexts**

Basque Country (Mediterranean)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– In Gipuzkoa, close to 70% of the business fabric is of family ownership (Aragón-Amonarriz et al., 2005)</li> <li>– The values by autonomous communities [of total family businesses out of the total businesses] vary between the 84,4% of the Basque Country (...) (Instituto de la Empresa Familiar, 2015)</li> <li>– The economy of the Basque Autonomous Community is built upon a solid economic and social business fabric, dynamic and competitive where the family business has been and it is an actor of special relevance given the fact that they are organisations deeply anchored in their territory, where they contribute with employment stability and they are a source of wealth (Iturralde et al., 2019)</li> </ul>
Pays-de-la-Loire (Mediterranean)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Small and Medium Enterprises and enterprises of intermediate size represent 30% and 25% respectively, out of the total employment in Pays-de-la-Loire (Institut National de la Statistique et des Études Économiques, 2013)</li> <li>– There is a strong engagement to the territory (from entrepreneurial families). Only one third of the managers are not willing to take part on the cultural, sportive and social life of the region, at the same time that more than the half is a partner and wish to remain (Radu-Lefebvre &amp; Lagueste, 2016)</li> </ul>
Baden-Württemberg (Coordinated market economy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A high family firm density in innovative industries exists, for example, in Baden-Württemberg, where several districts have a family firm density higher than 0.5 (Block &amp; Spiegel, 2013)</li> <li>– In Baden-Württemberg, on the other hand, business logics played a more important role, corresponding with the ‘family business’ regime that centred on the well-being of the firm and thus on policies of rapid alert and digital marketplaces to support firm longevity and growth (Lenz &amp; Glückler, 2021)</li> </ul>
Scotland (Liberal market economy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Within Scotland, it is estimated that family firms account for around 85% of all businesses (Seaman et al., 2010)</li> <li>– 54% of Scottish businesses are still controlled by the founding generation (Scottish Family Business Association, 2020)</li> </ul>

We reached out to potential interviewees by sending them a letter explaining our research project. We followed two main approaches: first, using a close contact letter when the interviewees were already familiar with our research team, employing a snowball sampling technique; second, using a cold acquisition method after conducting an internet search.

For the purpose of qualitative research, we utilized interviews as our primary tool for data collection. In this study, an interview is viewed as a local interactional achievement, where the dynamics heavily rely on how

the interviewer frames the task and how the interviewees position themselves in relation to the perceived audience they are addressing (Langley & Meziani, 2020, p. 371)

Our chosen method for conducting interviews was the in-depth semi-structured interview, recognized as an individualized and direct technique that facilitated the collection of meaningful data. The approach to defining cases aligns with De Massis and Kotlar (2014, p. 16) perspective, considering it as a specific strategy for qualitative empirical research that enables a thorough investigation of a contemporary phenomenon within its real-life context. We gathered data over two distinct time slots: a period of one year and a half (June 2017 – February 2019), and two years and a half (June 2019 – December 2019). In this study, we conducted a cross-sectional study, which means we examined a phenomenon at a specific point in time by gathering individual observations. To address our research question, we used purposive and convenience sampling methods to collect our data.

#### **4. Unveiling the role of embeddedness in entrepreneurial families: Research findings and insights**

##### *4.1. Institutional mechanisms that impact on entrepreneurial family embeddedness*

A framework of 20 institutional mechanisms that impact on entrepreneurial family embeddedness were identified. Data filtering and analysis process yielded to the identification of these institutional mechanisms, which are deployed within each of the modes of territorial embeddedness (see Table 3).

These factors condense key information for regional experts, family businesses' associations, chambers of commerce, and territorial stakeholders to foster the continuity of entrepreneurial families in the territory. In particular, this framework acts as a guide for supporting family-owned business managers and policymakers' decisions by offering qualitative empirical evidence through factors placed within the 4 modes in which entrepreneurial families are embedded in the territory (i.e., cultural, political, structural, and cognitive).

Table 3  
**Formal and informal institutional mechanisms' absolute frequency of quotations coded**

	Mode of embeddedness n	Coordinated market economy		Mediterranean (Spain)		Total	
		% relative	n	% relative	n	% relative	
<b>Formal institutional mechanisms</b>	P.1.	11	22,92%	66	55,46%	88	37,13%
	P.2.	8	16,67%	22	18,49%	44	18,57%
	P.3.	8	16,67%	10	8,40%	36	15,19%
	P.4.	3	6,25%	0	0,00%	9	3,80%
	P.5.	8	16,67%	0	0,00%	8	3,38%
	S.1.	10	20,83%	21	17,65%	52	21,94%
	<b>N</b>	48	100,00%	119	100,00%	237	100,00%
		<b>Mediterranean (France)</b>		<b>Liberal market economy</b>		<b>Total</b>	
<b>Informal institutional mechanisms</b>	C.1.	14	9,21%	9	12,00%	62	12,86%
	C.2.	14	9,21%	6	8,00%	59	12,24%
	C.3.	14	9,21%	10	13,33%	47	9,75%
	C.4.	23	15,13%	3	4,00%	45	9,34%



Informal institutional mechanisms	Mode of embeddedness n	Coordinated market economy		Mediterranean (Spain)		Total	
		% relative	n	% relative	n	% relative	
Territorial identity that shapes entrepreneurial families' idiosyncrasy	C.5.	10	6,58%	1	1,33%	22	4,56%
	C.6.	5	3,29%	2	2,67%	19	3,94%
	C.7.	17	11,18%	1	1,33%	18	3,73%
	C.8.	4	2,63%	6	8,00%	13	2,70%
	P.6.	9	5,92%	9	12,00%	29	6,02%
	S.2.	12	7,89%	10	13,33%	45	9,34%
	S.3.	12	7,89%	4	5,33%	33	6,85%
	COG.1.	3	1,97%	10	13,33%	45	9,34%
	COG.2.	10	6,58%	3	4,00%	35	7,26%
	COG.3.	5	3,29%	1	1,33%	10	2,07%
<b>N</b>		152	100,00%	75	100,00%	482	100,00%

Source: Martínez-Sánchez et al. (2021)

The findings highlight that the influence of informal institutional mechanisms on the local integration of entrepreneurial families tends to be more significant than that of formal mechanisms. This trend was consistent across all 3 studied settings, emphasizing the substantial impact of non-regulated patterns on how entrepreneurial families become rooted in their local contexts. The implication here is that when considering institutional settings, a careful assessment of informal mechanisms is crucial, as they appear to have a more pronounced effect on entrepreneurial families' local integration. Data analysis yielded to the identification of a total of 20 formal and informal institutional mechanisms, identified among the Coordinated Market Economy (Germany), the Liberal Market Economy (Scotland), and the Spanish and French (Mediterranean) settings. A framework of 6 formal and 14 informal institutional mechanisms among the 3 targeted institutional settings emerged.

First, the empirical research evidenced a prevalent impact of the cultural mode on entrepreneurial family embeddedness. In other words, the norms and values accepted by the society, which shape entrepreneurial families' economic strategies and goals accumulated the greatest number of quotations associated to it, including 8 mechanisms (C.1. – C.8.). Interestingly, it was found that cultural mode shows more heterogeneity when compared to the rest of modes, evidencing a polymorphic impact on entrepreneurial families embeddedness.

Followed by it, the political mode of embeddedness consisted of 6 mechanisms (P.1. – P.6.). The identification of these evidenced that the power exercised by territorial economic actors and non-market institutions can have an either hindering/favouring effect on entrepreneurial family embeddedness, given that with their actions they shape entrepreneurial families' economic decisions.

In third and fourth place, the so-called structural and cognitive modes of embeddedness impact entrepreneurial family embeddedness through 6 institutional mechanisms. On the one hand, the impact of territorial social networks and close relationships on entrepreneurial families' ongoing involvement in the territory (structural mode of embeddedness) took place mostly via the strategic provision of resources, the relationship among entrepreneurial families' stakeholders, and the cooperation and networks among businesses. On the other hand, social recognition of business owners and territorial attractiveness for young generations influenced the representations, interpretations, and meanings of the territorial actors that impact on the rationality of entrepreneurial families, illustrating the im-

portance of considering factors that affect to tacit aspects inasmuch as they affect to entrepreneurial families embeddedness.

#### 4.2. *Institutional contexts and their differential impact on entrepreneurial family embeddedness*

The performance of a cross-region comparison among countries belonging to the European continent has allowed to deepen into the relevance of considering institutional differences within the Union for the benefit of entrepreneurial family embeddedness. These findings shed light for managers in family businesses attempting to localise their activity in other European regions as well as for politicians aiming to implement family businesses'-oriented effective measures. More specifically, the set of 20 formal and informal institutional mechanisms that was identified supports tailored-made policies adjustments at the same time that contextualises the institutional differences and similarities among the studied regions.

Furthermore, the results showed a prevalence of informal institutional mechanisms' impact on entrepreneurial families' local embeddedness, over the formal ones. This was true for the 3 settings and evidenced the powerful impact of non-regulated patterns on how entrepreneurial families' local embeddedness is impacted. This result suggests that institutional settings should consider informal institutional mechanisms carefully, given that it is through them that entrepreneurial families' local embeddedness could be more impacted. Data also offered an interesting insight regarding the disparity between Spanish and French Mediterranean setting. While one setting attached more relevance to formal institutional mechanisms' impact on entrepreneurial families' local embeddedness (Spain), the other associated a higher importance to informal mechanisms (France). This finding suggests that being placed within the same category of institutional framework does not necessarily mean that entrepreneurial families' local embeddedness is impacted in the same way by the institutional setting.

Overall, the results shed light on different predominance on formal and informal institutional mechanisms depending on whether entrepreneurial families were located in one of the following two groups: Coordinated market economy/Spanish (Mediterranean), or liberal market economy/French (Mediterranean).

## 5. Discussion

When in 2019 Ursula von der Leyen<sup>1</sup> (European Commission President-elect) referred to the families owning businesses as safeguards of European Union sustainable competitiveness (European Commission, 2019), she evidenced the relevance of pursuing research in the family business field. Scholars have recognised the stabiliser role of families for regions within the Union (Lenz & Glückler, 2020) because, unlike other typologies of businesses, family businesses look after territory's wealth preservation for the sake of economic profitability at the same time that they return part of this created value to the territory where they are embedded. For this reason, policies at the European level have targeted SMEs to boost EU's territorial competitiveness. To do so, the European Commission has built upon various acts, plans and initiatives. Among these, noteworthy are the Expert Group on Family Business, the "Small Business Act" for European SMEs 2008 (European Commission, 2008), the Entrepreneurship 2020 action plan (European Commission, 2013) and the European Observatory for Clusters and Industrial Change (EU Initiatives, 2020).

In this context, this work contributes to both, policy-makers and practitioners alike by offering insights into the role of entrepreneurial families within territories pertaining to the Union and into entrepreneurial family embeddedness as a mechanism to strengthen their anchoring and, as a result, a territory's business fabric. Specifically, 3 main implications emerged, which reveal desirable policy and managerial actions.

The driving force behind this research was the concern for the well-being of family-owned businesses in the Gipuzkoan region of Spain. We observed that many of these businesses had either closed, been sold, or relocated following the economic crisis of 2007. To ensure the preservation of this vital economic wealth, we undertook a thorough examination of the concept of embeddedness, seeking to understand how it influences the relationship between entrepreneurial families and the local economy.

---

<sup>1</sup> "We should never forget that competitive sustainability has always been at the heart of our social market economy. We just called it differently. Think of the family-owned businesses all across our European Union. They were not built solely on shareholder value or the next bonuses. They were built to last, to pass down generations, to provide a fair living to employees. They were built on passion for quality, tradition and innovation." – Excerpt taken from the speech by President-elect Ursula von der Leyen in the European Parliament Plenary on the occasion of the presentation of her College of Commissioners and their programme.

By considering an external territorial perspective, we conducted a qualitative investigation, highlighting the need for a more practical understanding of the challenges that entrepreneurial families face in the ever-changing economic landscape. These insights aim to assist entrepreneurial families and local policymakers in making informed decisions and fostering stronger, more resilient entrepreneurial families in the region where they are embedded in.

First, identifying 20 institutional mechanisms provides valuable insights for both family businesses and their managers to consider how their connections to the community can influence the entrepreneurial family. These factors serve as practical guidance for enhancing the integration of family businesses into the local fabric. Despite the external nature of these mechanisms, it is crucial for families involved in these businesses to actively participate. Making them aware of their role can boost their commitment to ensuring the business's continuity in the community, with a focus on these specific factors.

Moreover, this research is beneficial for regional policymakers aiming to support the integration of family-owned businesses within their areas. The identified mechanisms offer a foundation for adjusting policies in line with the various ways businesses can be deeply rooted in their local context. This knowledge empowers policymakers to create more effective strategies for fostering the growth and sustainability of family businesses within their regions.

Second, our research has unveiled an unexpected duality in the local embeddedness of entrepreneurial families. Specifically, these findings shed light on how regions within the same institutional framework can have significantly different impacts on entrepreneurial families' engagement with their local communities. Notably, the Basque Country experienced a more pronounced influence of formal institutional mechanisms, while the French region leaned towards informal institutional mechanisms. These revelations indicate the coexistence of distinct approaches to enhancing entrepreneurial families' local embeddedness within a shared framework. These insights underscore the need for further exploration of institutional variations among European Mediterranean countries, which can inform policymakers and practitioners in shaping more effective regional strategies.

Finally, our research has highlighted the enduring influence of political measures introduced during the 2007 recession on entrepreneurial families. The persistence of negative perceptions, even a decade later, was a surprising finding. While it is understandable that business owners

may express discomfort with such measures, the tenacity of these sentiments was unexpected. Subsequent data collection, including interviews with experts and entrepreneurial families, provided a more nuanced understanding of this phenomenon. Experts emphasized that these negative perceptions were largely unfounded, yet they continued to erode entrepreneurial families' confidence in the political system. Additionally, traces of past violence experienced by family business owners surfaced during interviews, reinforcing the existence of traumatic experiences that still affect the present.

This effect ignites negative associations in entrepreneurial families' perception of implemented public measures, which triggers a further flow of perceptions among family owners that can result in a potential exit from the territory. This inertia, despite being a perception, should not be dismissed by political actors inasmuch as it can turn out into a reality that can negatively affect to entrepreneurial family embeddedness.

Overall, these insights highlight the intangible yet impactful elements that are intertwined with entrepreneurial families, ultimately leaving a lasting imprint on their integration with the local economy. As policymakers and practitioners work to support and sustain entrepreneurial families, understanding these hidden dynamics is essential for crafting effective policies and initiatives that promote family business resilience and prosperity.

## References

- Amato, S., Backman, M., & Peltonen, J. (2021). *Are family firms more locally embedded than non-family firms? Findings from the Finnish context* (R. Basco, R. Stough, & L. Suwala, Eds.; pp. 140–156). Routledge.
- Aragón-Amonarriz, C., Iturrioz-Landart, C., Aranguren, M. J., & Olarte, F. J. (2005). *La empresa familiar en Gipuzkoa*. Cámara de Gipuzkoa.
- Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103–119. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9269-4>
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73–96. <https://doi.org/10.1257/jep.20.2.73>
- Bichler, B. F., Kallmuenzer, A., Peters, M., Petry, T., & Clauss, T. (2022). Regional entrepreneurial ecosystems: How family firm embeddedness triggers ecosystem development. *Review of Managerial Science*, 16(1), 15–44. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00434-9>
- Block, J. H., & Spiegel, F. (2013). Family firm density and regional innovation output: An exploratory analysis. *Journal of Family Business Strategy*, 4(4), 270–280. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.10.003>

- Bürcher, S. (2017). Regional engagement of locally anchored firms and its influence on socio-economic development in two peripheral regions over time. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(7–8), 692–714. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1330903>
- Burgess, E. (1926). The family as a unit of interacting personalities. *The Family*, 7(1), 3–9.
- Carretero Gómez, A., De Pablo Valenciano, J., & Velasco Muñoz, J. F. (2018). Endogenous quarrying resources and territorial development. A case study of the Marble area (Almería, Spain). *Revista de Estudios Regionales*, 111, 51–75.
- Chirapanda, S. (2019). Identification of success factors for sustainability in family businesses: Case study method and exploratory research in Japan. *Journal of Family Business Management*, 10(1), 58–75. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2019-0030>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Clifton, N., Cooke, P., & Hansen, H. K. (2013). Towards a reconciliation of the ‘context-less’ with the ‘space-less’? The creative class across varieties of capitalism: New evidence from Sweden and the UK. *Regional Studies*, 47(2), 201–215. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.665991>
- Colli, A. (2019). Institutions and family firms: Past achievements and new challenges. In *Family firms and institutional contexts. Business models, innovation and competitive advantage* (pp. 26–39). Edward Elgar Publishing Limited.
- Combs, J. G., Shanine, K. K., Burrows, S., Allen, J. S., & Pounds, T. W. (2020). What do we know about business families? Setting the stage for leveraging family science theories. *Family Business Review*, 33(1), 38–63. <https://doi.org/10.1177/0894486519863508>
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- Dibrell, C., & Memili, E. (2019). A brief history and a look to the future of Family Business heterogeneity: An introduction. In E. Memili & C. Dibrell (Eds.), *The Palgrave Handbook of heterogeneity among Family Firms* (pp. 1–15). Palgrave Macmillan.
- Dicken, P., & Malmberg, A. (2001). Firms in territories: A relational perspective. *Economic Geography*, 77(4), 345–363. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2001.tb00169.x>
- Estrada-Robles, M., Williams, N., & Vorley, T. (2020). Navigating institutional challenges in Mexico: The role of social capital in entrepreneurial families. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(1), 98–121. <https://doi.org/10.1108/IJEER-05-2017-0180>
- EU Initiatives. (2020). *European observatory for clusters and industrial change*. <http://www.clustercollaboration.eu/node/1028>

- European Commission. (2008). *“Think small first” A “small business act” for Europe*. Commission of the European Communities; Document 52008DC0394. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52008DC0394>
- European Commission. (2013). *Entrepreneurship 2020 Action Plan. Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*. European Commission; Document 52012DC0795. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52012DC0795>
- European Commission. (2019). *European Commission President-elect Ursula von der Leyen presents her team and programme to the European Parliament* [Text]. Ireland - European Commission. [https://ec.europa.eu/ireland/news/european-commission-president-elect-ursula-von-der-leyen-presents-her-team-and-programme\\_en](https://ec.europa.eu/ireland/news/european-commission-president-elect-ursula-von-der-leyen-presents-her-team-and-programme_en)
- Family Business Australia. (2021). *Australian family business sector statistics*. Family Business Australia. <https://www.familybusiness.org.au/documents/item/253>
- Family Enterprise USA. (2020). *Advocating for families in DC*. Family Enterprise USA. [https://familyenterpriseusa.com/wp-content/uploads/2020/08/FEUSA-Brochure-final-07-2020\\_digital.pdf](https://familyenterpriseusa.com/wp-content/uploads/2020/08/FEUSA-Brochure-final-07-2020_digital.pdf)
- García Alvarez, E., & López Sintas, J. (2003). *Coherence between values and successor socialization: Facilitating family business continuity* (SSRN Scholarly Paper ID 459202). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.459202>
- Glassmann, U. (2016). Social rights, family networks and regional varieties of capitalism in Mediterranean countries. *Regional Studies*, 50(1), 35–51. <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.871629>
- Goschin, Z., Druică, E., & Vâlsan, C. (2020). Shaped by location? A spatial panel analysis of Romanian family businesses. *Regional Science Policy & Practice*, 12(5), 887–905. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12284>
- Gupta, V., & Levenburg, N. (2012). Cultures, ideologies and family businesses. *Journal of Family Business Management*, 2(1), 57–75. <https://doi.org/10.1108/20436231211216420>
- Hack-Polay, D., Igwe, P. A., & Madichie, N. O. (2020). The role of institutional and family embeddedness in the failure of Sub-Saharan African migrant family businesses. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21(4), 237–249. <https://doi.org/10.1177/1465750320909732>
- Hall, P. A. (2007). The evolution of varieties of capitalism in Europe. In *Beyond Varieties of Capitalism: Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy* (Hancké B., Rhodes M. and Thatcher M., pp. 39–85). Oxford University Press Inc.
- Institut National de la Statistique et des Études Économiques. (2013). *Pays de la Loire: Une forte présence des entreprises de taille intermédiaire*. Institut National de la Statistique et des Études Économiques. <file:///C:/Users/paula.msanchis/Downloads/etudes116.pdf>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2015). *La empresa familiar en España (2015)*. Instituto de la Empresa Familiar. [https://catedraempresafamiliar.uca.es/wp-content/uploads/2018/02/La\\_empresa\\_familiar\\_en\\_Espana\\_2015.pdf?u](https://catedraempresafamiliar.uca.es/wp-content/uploads/2018/02/La_empresa_familiar_en_Espana_2015.pdf?u)



- Instituto de la Empresa Familiar. (2021). *Cifras empresa familiar*. Instituto de la Empresa Familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- Iturralde, T., Basco, R., Maseda, A., & Aparicio, G. (2019). *La empresa familiar vasca en el contexto europeo. El desafío de crecer, madurar, y permanecer*. Foro de empresa familiar de las cámaras vascas.
- James, A., Hadjielias, E., Guerrero, M., Discua Cruz, A., & Basco, R. (2020). Entrepreneurial families in business across generations, contexts and cultures. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2020-0003>
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., Shanine, K. K., & Kacmar, K. M. (2016). Introducing the family: A review of family science with implications for management research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 309–341. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0053>
- Jimenez-Castillo, L., & Hoy, F. (2019). Origins of family business research. In E. Memili & C. Dibrell (Eds.), *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (pp. 19–39). Palgrave Macmillan.
- Kurland, N. B., & McCaffrey, S. J. (2020). Community socioemotional wealth: Preservation, succession, and farming in Lancaster county, Pennsylvania. *Family Business Review*, 33(3), 244–264. <https://doi.org/10.1177/0894486520910876>
- Langley, A., & Meziani, N. (2020). Making interviews meaningful. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 370–391. <https://doi.org/10.1177/0021886320937818>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00339.x>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2018). Beyond the firm: Business families as entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(4), 527–536. <https://doi.org/10.1177/1042258717739004>
- Lenz, R., & Glückler, J. (2021). Same same but different: Regional coherence between institutions and policies in family firm succession. *European Planning Studies*, 29(3), 536–555. <https://doi.org/10.1080/09654313.2020.1757041>
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90–98.
- 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*, 29(10), 1819–1844. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1889474>
- Monticelli, J. M., Bernardon, R., & Trez, G. (2020). Family as an institution: The influence of institutional forces in transgenerational family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(1), 54–75. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2017-0403>
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 211–239. <https://doi.org/10.1080/08985621003726119>

- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2004.03.004>
- Parker, H. J. H. (1932). The Independent Worker and the Small Family Business: A Study of their Importance on Merseyside. *Journal of the Royal Statistical Society*, 95(3), 531–545.
- Payne, G. T. (2020). Family Business Review in 2020: Focus on the family. *Family Business Review*, 33(1), 6–9. <https://doi.org/10.1177/0894486520904460>
- Polanyi, K. (1944). *The great transformation: The political and economic origins of our time*. Beacon Press.
- Radu-Lefebvre, M., & Lagueste, N. (2016). *Observatoire des entreprises familiales des Pays de la Loire*. Chaire Entrepreneuriat Familial et Société.
- Randerson, K., Seaman, C., Daspit, J. J., & Barrédy, C. (2020). Institutional influences on entrepreneurial behaviours in the family entrepreneurship context: Towards an integrative framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(1), 1–13. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2020-824>
- Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 321–348. <https://doi.org/10.1080/08985621003726192>
- Scottish Family Business Association. (2020). *About us*. <http://sfba.btck.co.uk/Aboutus>
- Seaman, C., Graham, S., & Falconer, P. (2010). Exploring Scottish family businesses: Economy, geography and community. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 9(2), 201–212.
- Selcuk, G., & Suwala, L. (2020). Migrant family entrepreneurship – mixed and multiple embeddedness of transgenerational Turkish family entrepreneurs in Berlin. *Journal of Family Business Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2019-0011>
- Thomas, W. I., & Znaniecki, F. (1918). The Polish peasant in Europe and America: Monograph of an immigrant group. *University of Chicago Press*, 2, 18–22.
- Urban, B., & Nonkwelo, R. P. (2020). Intra-family dynamics and succession planning in family businesses in South Africa: The daughter as a potential successor. *Journal of Family Business Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2020-0084>
- Wiklund, J., Nordqvist, M., Hellerstedt, K., & Bird, M. (2013). Internal versus external ownership transition in family firms: An embeddedness perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1319–1340. <https://doi.org/10.1111/etap.12068>
- Witten Institute for Family Business. (2020). *FU in society*. <https://www.wifu.de/themen/fu-in-der-gesellschaft/>

- Wright, M., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2014). Family enterprise and context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1247–1260. <https://doi.org/10.1111/etap.12122>
- Zahra, S. A., Wright, M., & Abdelgawad, S. G. (2014). Contextualization and the advancement of entrepreneurship research. *International Small Business Journal*, 32(5), 479–500. <https://doi.org/10.1177/0266242613519807>
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2011). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851–868. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>
- Zukin, S., & DiMaggio, P. (1990). *Structures of capital: The social organization of the economy*. Cambridge University Press.

## About the author

PAULA MARTÍNEZ-SANCHIS. Postdoctoral researcher at the Technical University of Munich (Germany). Passionate about family business research, she holds a PhD from Deusto Business School (University of Deusto, Spain), a Master's degree in Business Strategy and a Bachelor's degree in International Business from the University of Valencia (Spain). Currently, her main research interests revolve around the challenges posed by digital technologies to family businesses. She has participated in competitively funded research projects and international conferences, publishing several scientific articles as a result. Recently (December 2022), she was awarded for the best doctoral thesis on Basque economics (Alberto Alberdi Award). <https://orcid.org/0000-0001-7932-4566>

Investigadora postdoctoral en la Universidad Técnica de Múnich (Alemania). Apasionada de la investigación en Empresa Familiar, es Doctora por la Deusto Business School (Universidad de Deusto, España), obtuvo el Máster en Estrategia Empresarial y el Grado en International Business por la Universidad de Valencia (España). En la actualidad, sus principales intereses de investigación giran en torno a los retos que plantean las tecnologías digitales a las empresas familiares. Ha participado en proyectos de investigación con financiación competitiva y en conferencias internacionales, publicando varios artículos científicos como resultado. Recientemente (diciembre 2022), obtuvo el reconocimiento a la mejor tesis doctoral sobre economía vasca (Premio Alberto Alberdi). <https://orcid.org/0000-0001-7932-4566>



# EMPRENDIMIENTO Y EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA: ANÁLISIS DE SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y PERFIL DE LOS EMPRENDEDORES FAMILIARES

## ENTREPRENEURSHIP AND FAMILY BUSINESS IN SPAIN: ANALYSIS OF ITS MAIN CHARACTERISTICS AND PROFILE OF FAMILY ENTREPRENEURS

Berta Rivera\* 

Universidade da Coruña, España

Sabela Siaba\*\* 

Universidade da Coruña, España

Bruno Casal\*\*\* 

Universidade da Coruña, España

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2739>

Recibido: 28 de abril de 2023  
Aceptado: 23 de junio de 2023  
Publicado en línea: marzo de 2024

---

**Sumario:** Introducción. 1. Contexto de la investigación: evidencia disponible sobre los factores determinantes y obstáculos al emprendimiento. 2. Sección principal. 2.1. La actividad emprendedora en la empresa familiar en España. 2.2. Perfil de las personas involucradas en el proceso emprendedor familiar. 3. Discusión y conclusiones. Referencias.

### RESUMEN

Las empresas familiares desempeñan un papel clave en la economía, suponiendo en torno al 89% del tejido empresarial de nuestro país, con una aportación al PIB del 57,1% y la creación de un 67% del empleo privado. La actividad emprendedora tiene un papel crucial después de la pandemia de COVID-19 al ser uno de los principales indicadores de

---

\* Catedrática de Economía Aplicada y Directora de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de A Coruña.

\*\* Profesora Asistente de Economía Aplicada, doctoranda en el Programa de Análisis Económico y Estrategia Empresarial de la Universidad de A Coruña y, ayudante de investigación en la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de A Coruña.

\*\*\* Profesor Ayudante Doctor y Responsable de Investigación de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de A Coruña.

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

Agradecimientos: Este estudio contó con el apoyo de la afiliación individual de los autores.

Financiación: Ninguna.

Conflicto de intereses: Ninguno.

recuperación económica en períodos de recesión. Con datos del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) para 2021, se han analizado las principales características sociodemográficas de los empresarios familiares emprendedores, considerando sus principales diferencias con respecto al resto de negocios que no poseen esta naturaleza. Los resultados muestran que el 86,37% de los encuestados manifestó que su familia había participado en el inicio del negocio bajo la figura de copropietario y/o coadministrador, siendo la forma más común de participación la de cogestión y copropiedad familiar. La figura predominante fue la del autoempleo y el género que presentó mayores niveles de emprendimiento familiar fue el femenino. Estos resultados son de especial relevancia, dado que las familias desempeñan un papel importante en la creación de empresas y de empleo estable. Asimismo, conocer el perfil del emprendedor familiar puede facilitar el diseño de incentivos al emprendimiento.

*Palabras clave:* empresa familiar, emprendimiento, emprendimiento familiar, GEM, España.

### ABSTRACT

Family businesses play a key role in the economy, accounting for around 89% of the business fabric of our country, with a contribution to GDP of 57.1% and the creation of 67% of private employment. Entrepreneurial activity plays a crucial role after the COVID-19 pandemic as it is one of the main indicators of economic recovery in periods of recession. With data from the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) for 2021, the main socio-demographic characteristics of family business entrepreneurs have been analyzed, considering their main differences with respect to the rest of businesses that do not have this nature. The results show that 86.37% of those surveyed stated that their family had participated in the start-up of the business under the figure of co-owner and/or co-administrator, the most common form of participation being that of co-management and family co-ownership. The predominant form was self-employment and the gender with the highest levels of family entrepreneurship was female. These results are particularly relevant, given that families play an important role in the creation of businesses and stable employment. Likewise, knowing the profile of the family entrepreneur can facilitate the design of incentives for entrepreneurship.

*Keywords:* family business, entrepreneurship, family entrepreneurship, GEM, Spain.

## Introducción

La definición oficial de empresa familiar fue acordada en el año 2008 por el entonces Grupo Europeo de Empresas Familiares, actual *European Family Business*, y por el *Family Business Network Board*, las dos principales instituciones representantes de empresas familiares. Siguiendo dicha definición, una empresa, cualquiera que sea su tamaño, tiene carácter familiar si la mayoría de los votos son propiedad de la persona o familia que fundó la compañía (o propiedad de la persona dueña del capital social de la empresa), y/o al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía (Instituto de la Empresa Familiar, 2023a).

En los últimos años, la investigación sobre empresa familiar ha ido aumentando considerablemente al mismo tiempo que ha ido ganando re-

levancia como campo de estudio (Bernadich & Urbano, 2013). A medida que la investigación sobre empresa familiar ha ido creciendo, también se han desarrollado otros campos de estudio más específicos de dicha disciplina, como es el caso del emprendimiento. Este creciente interés no es sorprendente, dado el peso que en el tejido empresarial de la mayoría de los países occidentales tienen las empresas familiares.

Las empresas familiares desempeñan un papel clave en la economía mundial, pues se estima que aproximadamente el 90% de las empresas en el mundo son familiares y destacan por su aportación al empleo y al Producto Interior Bruto (PIB) mundial entre un 70-90% (Deloitte, 2019). En la Unión Europea, el 60% del total de empresas son de carácter familiar, incluyendo el 25% de las cien primeras compañías. Las aportaciones al PIB de las empresas familiares varían entre países, pero oscila entre el 30% y el 70% (Arteche & Rementeria, 2012). En el caso de España, el porcentaje de tejido empresarial familiar se incrementa con respecto a Europa, pues el 89% (lo que equivale a más de 1,1 millones de compañías) del total de empresas presentan carácter familiar y contribuyen al PIB privado del país en un 57,1% (Instituto de la Empresa Familiar, 2023b).

Después de la pandemia ocasionada por el COVID-19, el emprendimiento tiene un papel crucial en la salida y recuperación de la crisis. Las dificultades de incorporación al mercado laboral, con altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han propiciado que las personas decidan iniciar sus propios negocios, pasando de ser empleados a ser empleadores (Gutiérrez, 2018). De hecho, según el último informe *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), la motivación principal del fenómeno emprendedor en España es la ausencia de suficientes puestos de trabajo (Red GEM de España, 2021). Además, la mayoría de los nuevos negocios que se crean involucran de una forma u otra a la familia. Por ejemplo, en un informe reciente de GEM, el 75% de las personas emprendedoras afirmaba que la familia participaba en la propiedad y/o gestión de sus nuevos negocios (Kelley et al., 2020). En cuanto a la motivación principal para emprender un negocio en España, para el 13,3% de los emprendedores se correspondería con la continuación de la tradición familiar. Asimismo, la participación familiar en la propiedad y/o gestión del negocio llegaría hasta el 76,3% de la población emprendedora (Peña et al., 2020).

La mayor parte de los estudios que tratan el espíritu empresarial familiar se centran en las empresas ya establecidas. Dado que la mayoría de las empresas establecidas son empresas familiares, uno podría preguntarse si la mayoría de las empresas que se inician se crean a través de la participación de las familias. Existe un amplio consenso académico a fa-

vor de esto último (Aldrich & Cliff, 2003), aunque la evidencia empírica es limitada.

Con datos del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) para 2018 y 2021 se proporciona información sobre la participación familiar en el espíritu empresarial en España. De este modo, se proporciona evidencia empírica sobre la realidad de las empresas familiares en España, haciendo distinción entre aquellos que son emprendedores y aquellos que son dueños y/o administradores de negocios familiares ya consolidados. Ambos perfiles son analizados desde un punto de vista sociodemográfico. Asimismo, también se realiza una comparativa con las empresas no familiares, para ver las principales diferencias y particularidades de los negocios de carácter familiar.

Este artículo está organizado en cuatro partes diferenciadas. La primera sección recoge una revisión de literatura referente a los factores y obstáculos que determinan el emprendimiento familiar. En la segunda sección, se estudia de forma descriptiva el fenómeno emprendedor familiar en España, analizando para ello los principales indicadores nacionales y regionales. En el tercer apartado, se presenta un perfil sociodemográfico del emprendedor familiar con respecto al emprendedor general. La cuarta y última sección presenta las principales conclusiones del estudio.

## **1. Contexto de la investigación: evidencia disponible sobre los factores determinantes y obstáculos al emprendimiento**

Podemos referirnos al emprendedor como aquella persona que reconoce una oportunidad de mercado y se muestra dispuesta a conseguir los recursos necesarios para explotar dicha oportunidad con la finalidad de generar riqueza. Es por ello que, el carácter emprendedor está en el origen y supone la razón de ser de la mayoría de empresas, no solo las familiares (Nuez & Górriz, 2008).

No obstante, el emprendimiento no solo engloba la iniciación de una actividad o negocio a partir de las ideas que tenga un individuo, sino que también engloba la capacidad de asunción de riesgos al crear nuevos productos o innovar en productos ya existentes. Aunque en el momento de su constitución, toda empresa nace a partir de un impulso emprendedor, con el paso del tiempo –que en los negocios familiares se traduce al relevo generacional– unas empresas crean valor, otras lo mantienen y otras lo consumen. Cuando la figura del fundador o emprendedor inicial no sólo sirve de referencia histórica para sus descendientes, sino que además ins-



pira y sirve de ejemplo, el negocio familiar adopta una orientación emprendedora basada en nuevas iniciativas empresariales, desarrollo de nuevos productos, e incluso la apertura a nuevos mercados (Arteche & Rementeria, 2012).

Basándonos en esta última idea, según datos del Instituto de la Empresa Familiar (2022), el 52% de las empresas familiares españolas estarían orientadas hacia un nivel elevado de emprendimiento, doblando la media global (25%) y europea (27%). Destacan especialmente en materias de proactividad y asunción de riesgos, donde muestran valores significativamente superiores al resto de Europa (62% en España frente al 33% europeo en proactividad, y 41% frente al 25% en asunción de riesgos).

Sin embargo, el adoptar una actitud emprendedora requiere de disposición al cambio que, según la generación que esté a cargo del negocio familiar, puede variar. Varios estudios han demostrado que la edad que tiene el individuo también influye a la hora de emprender dentro de una empresa familiar. Aquellos que pertenecen a la *generación X* (42 a 57 años) presentan un mayor vínculo o apego emocional al negocio. Por otra parte, aquellos que se categorizan como *millennials* (26 a 40 años), son más proclives a la innovación y a la asunción de riesgos (Instituto de la Empresa Familiar, 2022).

Dado a su carácter de inversor paciente y con visión de largo plazo, según autores como Zahra (2005), las empresas familiares constituyen un entorno favorable para desarrollar nuevas iniciativas. En concreto, dado a su ambiente receptivo y hospitalario, propicia la creación de las comúnmente llamadas *startups*.

Además de todos estos factores sociales, culturales e institucionales, que influyen en la actitud emprendedora, se ha demostrado que el apoyo familiar y la convivencia en un entorno en el que los padres trabajan por cuenta propia, propicia una mayor participación de los hijos en iniciar nuevos negocios (Licht & Siegel, 2005). De este modo, si una persona, desde su infancia, ha estado inmersa en un ambiente familiar empresarial, estará más motivada y tendrá mayor propensión a crear una empresa en su madurez. La actividad empresarial se encuentra relacionada, de algún modo, con los valores presentes en el seno familiar, valores que se mantienen al inculcar en la niñez la iniciativa, la autorrealización y el éxito (Mungai & Velamuri, 2011).

Autores como Block (2010), defienden que la propiedad exclusiva del fundador tiene un impacto positivo en el emprendimiento y en la productividad de los activos intangibles. Según Le Breton-Miller et al. (2011), cuanto más se involucran los miembros de la familia en empre-

der, mayor será su tendencia a priorizar las preocupaciones de la familia sobre los intereses empresariales. De esta forma, la participación de la familia en la gestión de la empresa propicia un mayor emprendimiento, a través del compromiso familiar con la supervivencia del negocio (Casillas et al., 2011).

## 2. Sección principal

### 2.1. *La actividad emprendedora en la empresa familiar en España*

A partir de la evidencia disponible comentada en el epígrafe anterior, el análisis de la perspectiva familiar de la actividad empresarial emprendedora resulta de gran interés. A continuación, se analizarán los niveles de actividad emprendedora en las distintas fases que atraviesa el proceso de emprendimiento. Para ello, se utilizarán diversos indicadores que permitirán valorar cuál es la participación de la población adulta (de entre 18 y 64 años) en iniciativas que se encuentran en distintos momentos del tiempo. Así, se podrá distinguir la fase en la que una persona manifiesta su intención de emprender en el futuro próximo, la fase en la que ya está inmersa en la puesta en marcha del negocio, o la fase en la que ya gestiona un negocio ya establecido.

Con este objetivo se utilizarán datos de la encuesta GEM (2021). GEM tiene una trayectoria de más de 20 años en el estudio y análisis del fenómeno del emprendimiento, y emplea una metodología testada en más de 120 economías del mundo. Es el único proyecto que utiliza fuentes primarias, elaborando una exhaustiva encuesta a una muestra de más de 26.000 personas representativas de la población adulta española de entre 18 y 64 años y residentes en alguna de las 17 Comunidades Autónomas. En dicha encuesta existen dos preguntas relacionadas con la participación familiar a nivel empresarial. En la primera, se preguntó a los encuestados que declararon que estaban en la fase inicial empresarial, si sus negocios eran en su mayoría copropiedad o coadministrados con miembros de la familia y/u otros parientes. En la segunda, se preguntó lo mismo pero a empresarios ya consolidados. Estas dos preguntas indicaron si los encuestados se calificaban como emprendedores familiares o como propietarios de negocios familiares ya establecidos. De esta forma, distinguimos tres tipos de participación familiar. Los miembros de la familia pueden ser: 1) copropietarios y coadministradores de una empresa; 2) copropietarios pero no coadministradores, o 3) no copropietarios del negocio pero involucrados en coadministrarlo.

Así, podemos diferenciar los tres tipos de perfiles que se analizarán a lo largo de este artículo: 1) porcentaje de emprendedores potenciales que han manifestado su intención de poner en marcha una nueva empresa en los próximos tres años; 2) *Tasa de Actividad Emprendedora Total* (TEA), que constituye el principal indicador elaborado por GEM y se corresponde con el porcentaje de individuos entre 18 y 64 años que se identifican como empresarios nacientes o empresarios nuevos<sup>1</sup> y 3) porcentaje de empresarios consolidados que poseen un negocio ya establecido en el mercado tras haber pagado salarios por más de 42 meses.

El índice TEA se nutre de iniciativas de negocio que aún están en una fase muy embrionaria. Dicho indicador muestra la resiliencia de los emprendedores, puesto que, el emprendimiento general se mantiene en el 2021 en un 5% en España (5,38% en 2018). Una vez que estas iniciativas superan sus primeros años de actividad (en concreto más de 42 meses) se convierten en consolidadas, las cuales suponen en España el 6,33% de la población adulta en edad de trabajar en el año 2021.

Respecto a la intención de emprender un negocio familiar, y la posible involucración futura de la familia del emprendedor en el negocio, la actividad emprendedora total familiar el año 2021 se situó en torno al 73,47%. Para dicho año, el 73,44% de los emprendedores españoles indicó que su familia participaría en el inicio del futuro negocio como copropietaria, y un 77,37% bajo la figura de coadministradora. Para el año 2018, se observan cifras de participación familiar menores. Solo el 48,67% de los empresarios indicó que su familia participaría en el inicio del futuro negocio como copropietaria, y un 69,18% como coadministradora. Esto supone una reducción de 25 y 8 puntos porcentuales respectivamente con respecto al 2021, hecho que refuerza la idea de que, después de la pandemia de COVID-19, ha aumentado el número de emprendedores que tienen en consideración a sus familiares a la hora de iniciar un futuro negocio.

Si analizamos cifras basadas en empresas familiares ya en funcionamiento, obtenemos cifras que difieren de las que se basan en la intención de emprender. En el 2021, el 86,37% de los empresarios españoles manifestó que su familia había participado en el inicio del negocio con una figura de copropietario y/o coadministrador. A esto se le denomina familia emprendedora. El espíritu empresarial familiar es tan variado como la

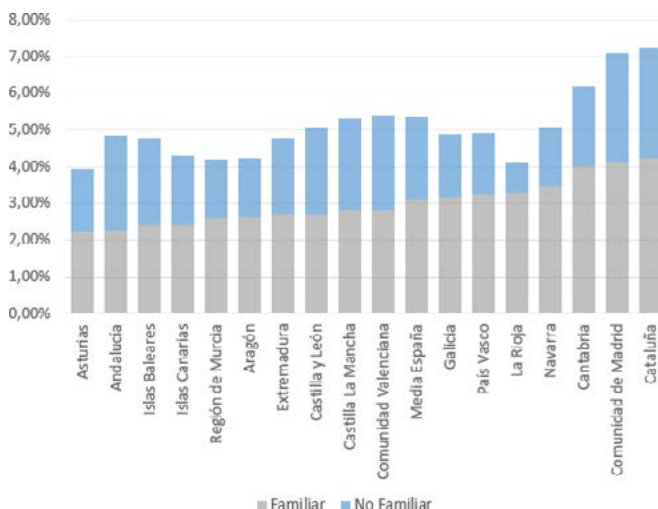
---

<sup>1</sup> Por emprendedores nacientes se entiende a aquellas personas adultas que están iniciando un negocio y no han pagado salarios por más de tres meses; y por emprendedores nuevos se engloba a aquellos que han pagado salarios por más de tres meses y no más de 42.

TEA en las diferentes economías regionales, tal y como ilustra la Figura 1. Esta figura muestra los niveles de TEA con proporción de participación familiar para las 17 CC.AA. Cataluña es la que cuenta con una mayor proporción de empresarios familiares representando el 4,20% de la población adulta (18-64 años). Por el contrario, Asturias se configura como la Comunidad Autónoma con menor proporción de negocios emprendedores de carácter familiar, con un 2,15%. La media nacional se corresponde con un peso de poco más del 3% sobre la población adulta.

Figura 1

### Tasas de actividad emprendedora total (TEA) en 17 CC.AA. con proporción de participación familiar, 2021



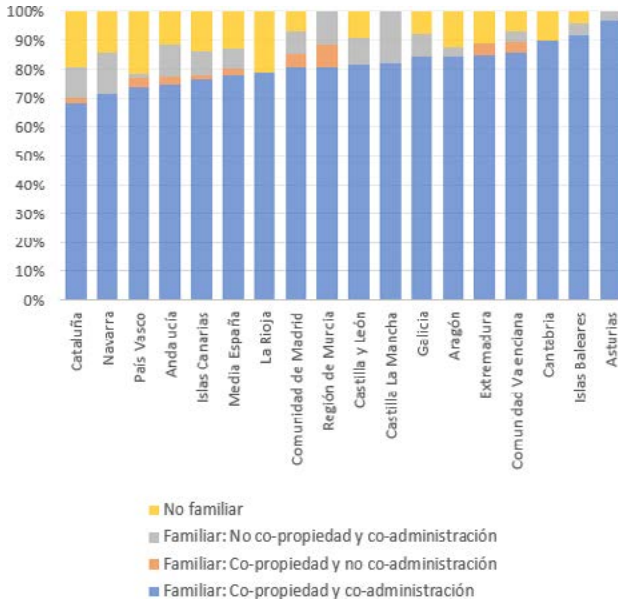
Fuente: elaboración propia con datos GEM 2021.

La Figura 2 muestra la composición de la TEA según la forma de participación (familiar y no familiar) que puede adoptar un negocio. En España, la forma más común de emprendimiento es la cogestión y copropiedad familiar del negocio (78% de la TEA), la cual puede conceptualizarse como la forma más fuerte de empresariado familiar. A nivel regional, las mayores proporciones de esta forma de propiedad se encuentran en Asturias, Islas Baleares y Cantabria, las cuales rondan el 90% de la TEA. Por el contrario, esta forma es menos mayoritaria en Cataluña o Navarra, donde apenas alcanza el 70%. La siguiente forma más común se corresponde con la no copropiedad y no cogestión familiar, es decir, empresas no fa-

miliares. En concreto, en España este tipo de naturaleza de negocios supone el 12,74% de las iniciativas emprendedoras. La tercera forma más usual es la no copropiedad pero sí cogestión, la cual supone el 7,14% de la TEA.

Figura 2

**Tasas de actividad emprendedora total (TEA) en 17 CC.AA. con proporción de participación familiar, según forma, 2021**



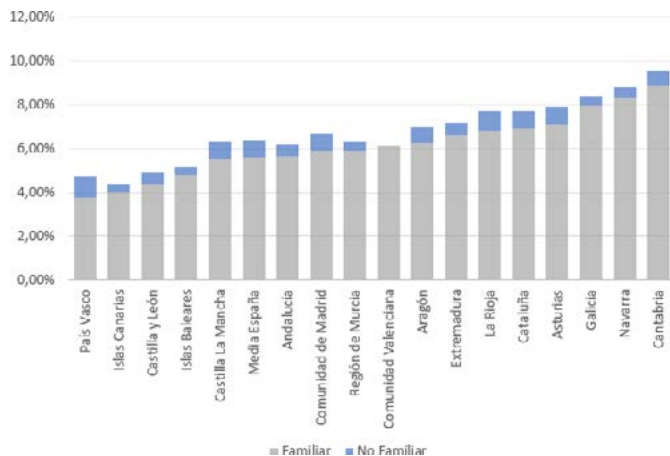
Fuente: elaboración propia con datos GEM 2021.

Dadas las altas tasas de participación familiar en la fase inicial, podemos preguntarnos si estos emprendedores continúan involucrando a la familia a medida que maduran, o si la participación familiar aumenta la probabilidad de permanecer en el negocio por más tiempo. Los datos GEM permiten el análisis de la fase empresarial establecida y la comparación con la fase emprendedora. Los resultados revelan una mayor importancia de la familia en las empresas establecidas. En España, la participación de empresarios familiares en las empresas ya consolidadas representa alrededor del 5% con respecto a la población adulta. Las CC. AA. con mayor peso de este tipo de negocios son Cantabria, Navarra y Galicia correspondiéndose con algo más del 8% de la población adulta de

entre 18 y 64 años (Figura 3). Las que menos, son País Vasco, Islas Canarias y Castilla y León, que apenas se sitúan en el 4%.

Figura 3

### Tasas empresariales establecidas en 17 CC.AA. según proporción de participación familiar, 2021

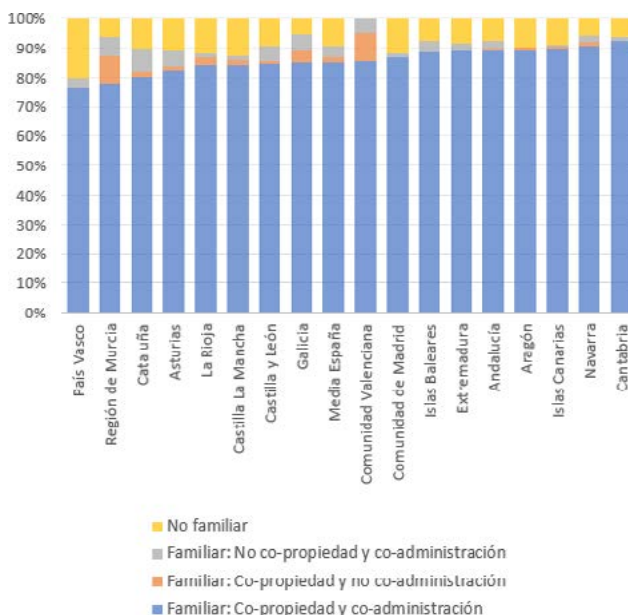


Fuente: elaboración propia con datos GEM 2021.

La Figura 4 muestra un desglose de la actividad empresarial establecida según las formas de participación (familiar y no familiar) para las 17 CC.AA. Al igual que ocurriría con la TEA, la forma más común de participación es la cogestión con copropiedad familiar. En España, cerca del 83% de las empresas ya establecidas tienen este tipo de involucración familiar. Cantabria y Navarra son de nuevo las CC.AA. con mayor participación familiar en los negocios ya establecidos (rondando ambas un 90%) y País Vasco, la que menos (77%). La siguiente forma más popular es la empresa establecida no familiar, que representa en España casi el 12%, y la tercera forma más común es la no copropiedad pero sí cogestión, suponiendo alrededor del 4% de la actividad comercial consolidada.

Figura 4

**Formas de participación familiar y no familiar, como porcentaje de la actividad empresarial establecida en 17 CC.AA., 2021**

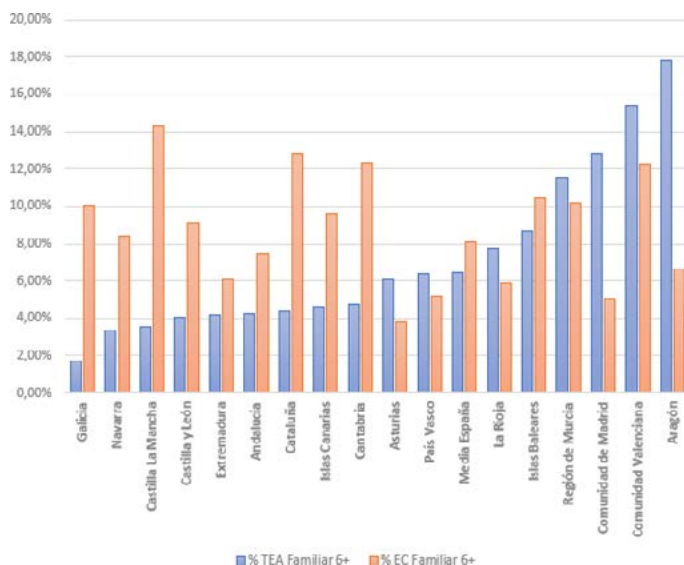


Fuente: elaboración propia con datos GEM 2021.

En la Figura 5 se puede verificar el impacto en el empleo de los emprendedores familiares y los dueños de negocios familiares ya establecidos, donde ambos contribuyen con cifras sustanciales. En Aragón, Comunidad Valenciana y Madrid, el 18%, 16% y 13% respectivamente de los emprendedores familiares tenían más de cinco empleados, lo que demuestra el valor que los empresarios brindan a sus sociedades, en términos de creación de empleo. Este impacto en el empleo es aún mayor entre los propietarios de negocios familiares ya consolidados. En comparación con los emprendedores familiares, existe una mayor proporción de empresas familiares con más de cinco empleados. De esta forma, el 8% de los empresarios familiares ya establecidos tienen más de cinco empleados, frente al 6,50% de los emprendedores.

Figura 5

**Porcentaje de actividad emprendedora total familiar (TEA) y actividad empresarial familiar establecida con seis o más empleados en 17 CC.AA., 2021**



Fuente: elaboración propia con datos GEM 2021.

Con respecto a las perspectivas laborales futuras, normalmente los emprendedores son muy optimistas. Los empresarios consolidados, por otro lado, no solo han sobrevivido más de 3 años y medio, sino que también han creado un historial en el que basar sus predicciones. En este sentido, sus proyecciones pueden ser más confiables. Las proyecciones de crecimiento ofrecen una instantánea de ambiciones empresariales, donde resulta muy probable que aquellos que realmente han hecho crecer sus negocios tenían aspiraciones previas de hacerlo.

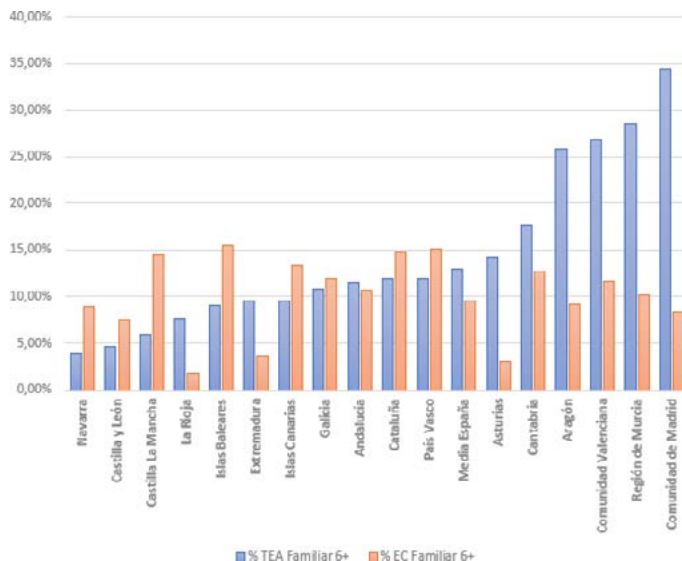
La Figura 6 muestra que es más probable que los propietarios de negocios familiares establecidos tengan más de cinco empleados actuales que los emprendedores familiares, y el 14% de los emprendedores familiares espera contratar a más de cinco nuevos empleados, mientras que en el caso de los propietarios de negocios familiares establecidos se corresponde con apenas el 10%. En este sentido, los emprendedores aún no han desarrollado sus negocios, mientras que los propietarios de negocios establecidos se encuentran en una fase estable y es menos probable que



proyecten un mayor crecimiento. A nivel regional, existen ciertas CC.AA. que muestran altas intenciones de crecimiento entre los emprendedores, como es el caso de la Comunidad de Madrid, la Región de Murcia y la Comunidad Valenciana.

Figura 6

**Porcentaje de actividad emprendedora total familiar (TEA) y actividad empresarial familiar establecida que esperan contratar 6 o más empleados en los próximos 5 años, en 17 CC.AA.**

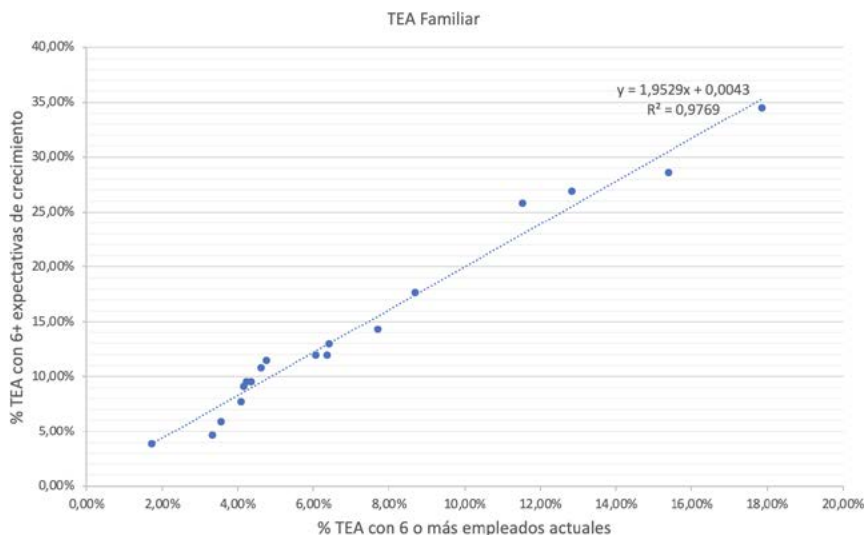


Fuente: elaboración propia con datos GEM 2021.

Analizando la relación entre empleo actual y esperado, economías regionales con una proporción relativamente alta de emprendedores y dueños de negocios establecidos con más de cinco empleados actuales muestran altas expectativas de creación de empleo, y viceversa. La Figura 7 muestra esta relación para las 17 CC.AA. españolas, con una asociación muy fuerte para los emprendedores familiares. Los resultados sugieren que es más probable que aquellos que comienzan con un menor número de empleados se mantengan pequeños, mientras que aquellos que comienzan con más número de empleados tienen más probabilidades de aspirar a crecer.

Figura 7

**Relación entre 6+ empleos actuales y esperados para actividad emprendedora total familiar (TEA) y actividad empresarial familiar establecida, en 17 CC.AA.**



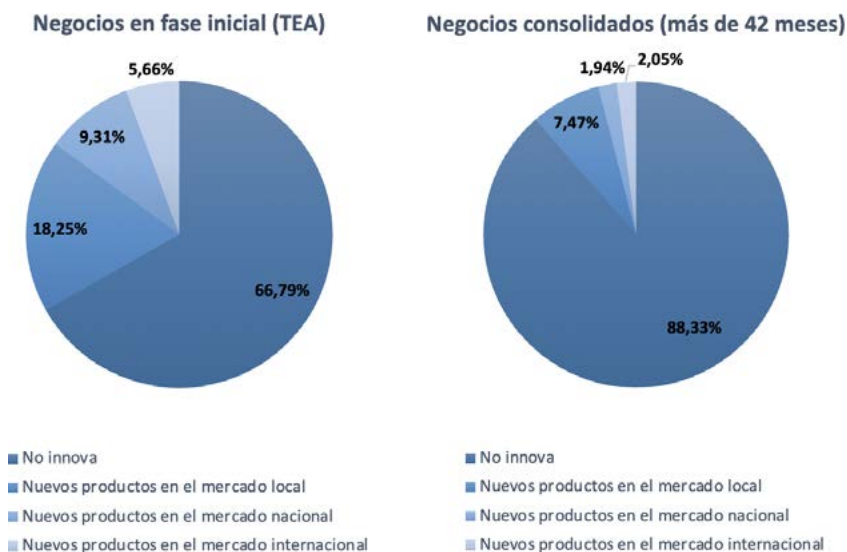
Fuente: elaboración propia con datos GEM 2021.

### *Orientación innovadora*

El hecho de que las iniciativas familiares recogidas en la muestra sean en su mayoría sin empleados o bien con menos de 5 empleados, las convierte en iniciativas pequeñas y de bajo nivel tecnológico. Las Figuras 8 y 9 muestran cómo el 66,79% y 71,37% de los emprendedores familiares no están orientados a innovar en productos/servicios y procesos respectivamente, correspondiéndose con niveles mayores si se compara con el caso de las empresas no familiares (62,94% y 64,64% respectivamente). Por otro lado, de las iniciativas jóvenes que sí innovan en productos/servicios, el 18,25% lo hace en el mercado local, un 9,31% lo hace en mercados nacionales, y un 5,66% en el mercado internacional. Para procesos, se corresponderían con el 20,12%, el 2,71% y el 5,80% respectivamente.

Figura 8

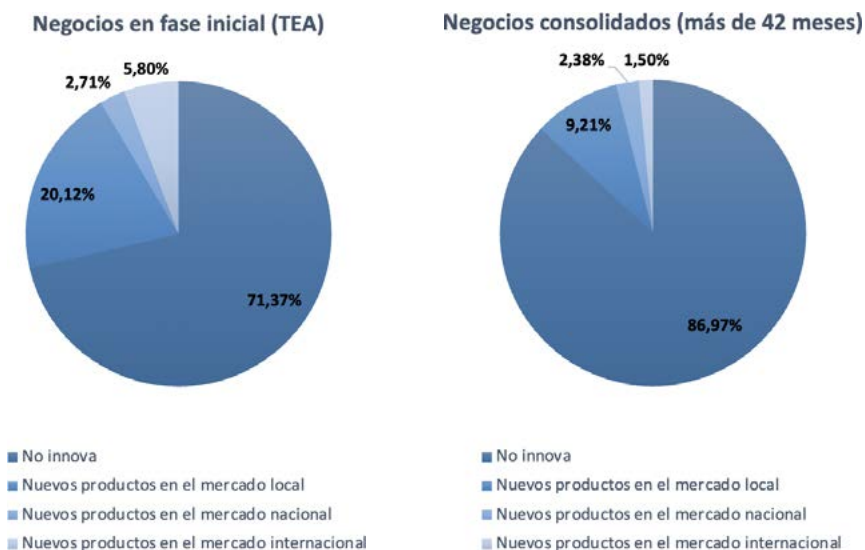
**Distribución en la empresa familiar de los emprendedores en fase inicial (TEA) y consolidados en España por innovación en productos/servicios en 2021**



Fuente: elaboración propia con datos GEM 2021.

Figura 9

### Distribución en la empresa familiar de los emprendedores en fase inicial (TEA) y consolidados en España por innovación en procesos en 2021



Fuente: elaboración propia con datos GEM 2021.

## 2.2. Perfil de las personas involucradas en el proceso emprendedor familiar

A continuación se realizará un análisis de los emprendedores responsables de la creación de los nuevos negocios familiares en base a sus principales características sociodemográficas. De esta forma, a partir de los datos obtenidos de GEM, se considerarán indicadores como la edad, el sexo o el nivel educativo de los encuestados. La distribución de los emprendedores familiares según estas características y su perfil sociodemográfico se presenta en la Tabla 1.

### Distribución por edad

La edad se considera un factor determinante a la hora de emprender como indica la revisión de literatura realizada previamente. Según los datos obtenidos, la mayoría de los emprendedores familiares tienen edades comprendidas entre los 45 y 54 años (31,86%). Esto supone que, de

media, los emprendedores que apuestan por iniciativas de carácter familiar emprenden en edades más tardías que los emprendedores generales, pues en su mayoría, estos últimos se corresponden con personas de entre 35 y 44 años (29,47%).

La población emprendedora familiar más joven, de entre 18 y 24 años de edad ha disminuido significativamente, entre los años 2018 y 2021. En la época pre-COVID, el colectivo de los emprendedores familiares más jóvenes suponía el 7,14% de la TEA familiar, pasando a tener una representación del 4,16% en el año 2021. Un hecho reseñable es que este escaso y joven emprendimiento no se traduce finalmente en una maduración efectiva del negocio, pues en las empresas consolidadas, los jóvenes de la muestra no llegan a representar las mismas cifras que en la ratio TEA.

### *Distribución por nivel educativo*

El capital humano es otro factor clave en el proceso emprendedor. En este estudio, el capital humano está medido a través del nivel educativo declarado por el entrevistado. En cuanto a los emprendedores familiares, estos tienen, en promedio, menores niveles de estudios superiores (postgrado y educación superior) que el emprendedor general (15,86% y 35,03% frente al 17,79% y 37,61% respectivamente).

### *Distribución por sexo*

Si consideramos el sexo de los encuestados, existen ciertas diferencias en el proceso emprendedor. En la muestra analizada, el género que predomina en las iniciativas familiares emprendedoras es el femenino (52,90%). Las emprendedoras familiares españolas son mayoritarias con respecto al género masculino, el cual representa el 47,10%. Esto coincide con lo que ocurre en el emprendimiento no familiar, pues son también las mujeres las que llevan a cabo más iniciativas emprendedoras que los hombres. Sin embargo, este predominio femenino no se manifiesta en los empresarios familiares ya consolidados, pues representan el 43,80% (frente al 56,20% masculino). Estos resultados podrían indicar que las mujeres españolas consideran en mayor medida la opción de emprender, y una vez que lo han hecho, la consolidación de sus empresas tiene mayores dificultades, en comparación con la trayectoria de los negocios emprendidos por hombres.

Tabla 1

**Características sociodemográficas de los emprendedores familiares y no familiares, 2021**

Distribución por	Familiar		No familiar	
	TEA (%)	Consolidados (%)	TEA (%)	Consolidados (%)
<b>Edad</b>				
18-24 años	4,16	0,62	5,97	0,50
25-34 años	18,64	4,51	21,76	4,46
35-44 años	26,57	20,51	29,55	16,63
45-54 años	31,86	38,67	27,73	34,35
55-64 años	19,14	35,69	15,22	44,24
<b>Nivel educativo</b>				
Sin estudios	0,89	1,27	0,81	1,24
Primaria	12,82	18,49	10,18	18,27
Secundaria	35,15	37,49	33,08	36,89
Superior	35,03	35,16	37,61	34,95
Postgrado	15,86	7,81	17,79	8,29
<b>Sexo</b>				
Hombre	47,10	56,20	49,93	56,70
Mujer	52,90	43,80	50,07	43,30

Fuente: elaboración propia con datos GEM 2021.

*Características de las iniciativas emprendedoras familiares en función del sexo*

Para completar el análisis, se analiza con detalle otras características del perfil femenino que ha puesto en marcha iniciativas en su fase de etapa inicial (TEA). La Tabla 2 analiza la distribución de sexo por edad, por nivel educativo, por sector y por creación de empleo dentro del ámbito familiar.

Las mujeres que emprenden en negocios familiares tienen de media menos años que los hombres. Las mujeres de entre 55-64 años y 45-54 años emprenden en menor medida que los hombres en ese mismo tramo de edad y, por el contrario, lo hacen más en el de 35-44 y 25-34 años. Por

otra parte, en el tramo de edad más joven, de 18 a 24 años, los hombres emprenderían más que las mujeres. Con respecto a las emprendedoras no familiares, estas últimas presentan una edad media inferior a las emprendedoras de carácter familiar.

En cuanto al nivel de formación, la distribución según sexo también presenta diferencias a la hora de poner en marcha iniciativas emprendedoras. Las mujeres emprendedoras en negocios familiares cuentan con mayores estudios de postgrado que los hombres (19,35% frente al 13,71%), y menores niveles de estudios inferiores (sin estudios y primaria). Con respecto a las emprendedoras no familiares, las que apuestan por desarrollar iniciativas de carácter familiar cuentan con menores niveles de estudios superiores (superior y postgrado), y con un mayor peso de estudios de niveles primarios.

Según el ámbito sectorial, se evidencia que los negocios familiares puestos en marcha por mujeres se ubican de manera mayoritaria en el sector de servicios de consumo (56,04%), seguidos de los servicios orientados a empresas (27,11%), industria (15,38%) y sector extractivo (3,30%). Por su parte, las iniciativas masculinas tienen menor presencia que las generadas por mujeres en los servicios de consumo (42,71%), y una mayor presencia en el sector servicios (36,95% frente al 27,11% femenino). Las emprendedoras familiares emprenden en más iniciativas de consumo que las emprendedoras no familiares (52,50%), y menos en el sector extractivo (4,88%).

No obstante, las empresas familiares creadas por mujeres muestran una orientación a la innovación en tecnologías o producción menor a las de hombres, en cualquiera de las etapas del proceso emprendedor. Del total de iniciativas familiares emprendedoras que innovan en España, el 41,40% se corresponden con empresas creadas por mujeres (58,60% en el caso de los hombres). Por otro lado, de los negocios familiares ya establecidos que innovan, el 45,02% son propiedad de mujeres, y el 54,98% de hombres. Por tanto, el género masculino es el que lidera la innovación, tanto en iniciativas familiares emprendedoras, como consolidadas. Además, las emprendedoras familiares innovan, en promedio, menos que las no familiares (47,24%).

Por último, en cuanto a la creación de empleo futuro, en España, las iniciativas familiares lideradas por mujeres tienen menos expectativas que los hombres en cuanto a la creación de empleo en los próximos cinco años (el 37,62% frente al 62,38% de los hombres), y también menos expectativas que las emprendedoras no familiares, de las cuales el 54,67% espera contratar por lo menos un empleado en los próximos cinco años.

Tabla 2

**Características sociodemográficas de los emprendedores familiares y no familiares, según sexo, 2021**

Distribución por	Familiar (% TEA)		No familiar (% TEA)	
	Mujeres (%)	Hombres (%)	Mujeres (%)	Hombres (%)
<b>Edad</b>				
18-24 años	2,62	5,61	5,01	7,05
25-34 años	20,71	16,58	25,84	17,75
35-44 años	27,86	24,87	30,11	26,70
45-54 años	31,43	32,09	27,10	28,46
55-64 años	16,90	21,39	12,42	18,13
<b>Nivel educativo</b>				
Sin estudios	0,54	1,08	0,87	0,88
Primaria	14,78	12,63	8,90	11,58
Secundaria	33,87	40,59	33,50	32,74
Superior	37,63	33,65	38,01	36,77
Postgrado	13,71	19,35	18,69	18,01
<b>Sector de actividad</b>				
Consumo	56,04	42,71	52,50	39,29
Servicios	27,11	36,95	28,63	36,61
Transformador	15,38	14,92	13,99	20,03
Extractivo	3,30	5,42	4,88	3,95
Expectativas creación empleo	37,62	62,38	54,67	45,33
Innovación en tecnología o producción	41,40	58,60	47,24	52,76

*Fuente:* elaboración propia con datos GEM 2021.



### 3. Discusión y conclusiones

El presente estudio aporta evidencias sobre la naturaleza y características de las empresas familiares en España, distinguiendo entre iniciativas que surgen del emprendimiento de aquellas que ya están en un estadio más consolidado. También se ha realizado una comparativa con las empresas que no adoptan este carácter familiar, para ver las principales diferencias y en qué se particularizan las que sí lo son. Con datos del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), se ha realizado un análisis descriptivo para 2021 del panorama de la empresa familiar en España.

Si hablamos de la primera fase del emprendimiento, en el año 2021, la intención de involucrar a la familia por parte de aquellas personas que tenían pensado poner en marcha un negocio en los próximos 3 años fue elevada. En este sentido, el 73,44% de los encuestados declaró contar con la futura participación de sus familiares bajo la figura de copropietarios, y un 77,37% bajo la figura de coadministrador. Si estas cifras se comparan con respecto al año 2018, se observa que antes del COVID-19 no existía tanto propósito de hacer partícipe a la familia en futuros negocios, por lo que la salida de la pandemia pudo haber constituido un estímulo a la hora de forjar mayores lazos con la familia, y que se cuente más con ella a la hora de iniciar futuros negocios.

En cuanto al emprendimiento familiar efectivo, en el año 2021, el 86,37% de los empresarios manifestó que su familia había participado en el inicio del negocio con una figura de copropietario y/o coadministrador. La forma más común de emprendimiento es la cogestión y copropiedad del negocio con la familia, la cual puede conceptualizarse como la forma más fuerte de empresariado familiar. Dicha forma de emprendimiento supondría el 78,35% de la TEA total familiar. En cuanto a la generación de empleo, más de la mitad de los emprendedores esperan contratar a más de cinco nuevos empleados en los próximos cinco años. La mayoría de los negocios familiares que emprenden están orientados a servicios de consumo (44,76%) y predominan las figuras de los negocios que tienen de 1 a 5 empleados (43,39%) y el autoempleo (49,72%). De estas iniciativas emprendedoras, el 11% no contempla nuevas contrataciones en los próximos cinco años y casi el 19% manifiesta una total incertidumbre acerca de este tema. La mayoría de las iniciativas son pequeñas y de bajo nivel tecnológico, y no muy orientadas a la innovación. De hecho, el 66,79% de los emprendedores familiares manifestó no innovar en productos/servicios en su empresa, y el 66,49% tampoco innovaba en procesos.

Analizando el perfil del emprendedor familiar, la mayoría de los emprendedores familiares son personas de entre 45 y 54 años y con formación en estudios secundarios. En lo que respecta a las tasas de participación por sexo, las emprendedoras familiares (52,90%) son mayoritarias con respecto al sexo masculino (47,10%), y las mujeres que más emprenden son aquellas con edades comprendidas entre los 45 y 54 años (31,43%). Sin embargo, son las mujeres emprendedoras las que menos innovan (41,40%) y las que menos expectativas de empleo generan (37,62%), a diferencia de los hombres (58,60% y 62,38% respectivamente).

Estos resultados son de especial relevancia, dado que, las familias desempeñan un papel clave en la creación de empresas y, por tanto, de empleo. En este sentido es fundamental apoyar las iniciativas y la sostenibilidad empresarial de las familias. Asimismo, conocer el perfil del emprendedor familiar puede facilitar el diseño de incentivos al emprendimiento. Además, tal y como se ha visto en este estudio, centrarse en la familia puede aumentar las tasas de actividad empresarial y la sostenibilidad de los negocios en curso, ya que las familias aportan mayor confianza, capital, esfuerzo y recursos para la creación y el desarrollo empresarial.

## 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)
- Arteche, J., & Rementeria, S. (2012). *La empresa familiar y el emprendimiento—Family business and entrepreneurship*.
- Bernadich, M., & Urbano, D. (2013). Creación y desarrollo de empresas familiares: Una revisión de literatura desde el enfoque institucional. En V. Fernandez, *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España* (1st ed., pp. 11-44). *OmniaScience*. <https://doi.org/10.3926/oms.13>
- Block, J. (2010). Family Management, Family Ownership, and Downsizing: Evidence from S&P 500 Firms. *Family Business Review*, 23(2), 109-130. <https://doi.org/10.1177/0894486509360520>
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2011). Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 90-100. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.03.002>
- Deloitte. (2019). *Encuesta Global de Empresas Familiares*. Deloitte Spain. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-global-empresa-familiar.html>

- Gutiérrez Olvera, S. (2018). Emprendimiento en las empresas familiares / Entrepreneurship in family businesses. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 4(7), 163. <https://doi.org/10.23913/ricea.v4i7.119>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2022). El poder regenerador de la Empresa Familiar. *Instituto de la Empresa Familiar*. <https://www.iefamiliar.com/publicaciones/el-poder-regenerador-de-la-empresa-familiar/>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2023a). La Empresa Familiar. *Instituto de la Empresa Familiar*. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2023b). Cifras empresa familiar. *Instituto de la Empresa Familiar*. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- Kelley, D., Gartner, W., & Allen, M. (2020). *GEM Global Entrepreneurship Monitor*. GEM Global Entrepreneurship Monitor. Recuperado 27 de abril de 2023, de <https://www.gemconsortium.org/report/20192020-global-entrepreneurship-monitor-gem-family-entrepreneurship-report-2>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. H. (2011). Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses. *Organization Science*, 22(3), 704-721. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0541>
- Licht, A. N., & Siegel, J. I. (2005). The Social Dimensions of Entrepreneurship (SSRN Scholarly Paper N.º 824844). <https://papers.ssrn.com/abstract=824844>
- Mungai, E., & Velamuri, S. R. (2011). Parental Entrepreneurial Role Model Influence on Male Offspring: Is it Always Positive and when does it Occur? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 337-357. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00363.x>
- Nuez, M. J. A., & Górriz, C. G. (2008). El emprendedor y la empresa: Una revisión teórica de los determinantes a su constitución. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 26, Art. 26. [https://doi.org/10.26754/ojs\\_ais/ais.200826332](https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.200826332)
- Peña, I., Guerrero, M., González-Pernía, J. L., & Montero, J. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2019-2020*. Editorial de la Universidad de Cantabria. <https://doi.org/10.22429/euc2020.024>
- Red GEM de España. (2021). Informes Nacionales. *GEM España*. <https://www.gem-spain.com/informes-nacionales/>
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>

## Sobre los autores

BERTA RIVERA. Universidade da Coruña, Facultad de Economía y Empresa, Departamento de Economía Aplicada. Catedrática de Economía Aplicada y Directora de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de A Coruña. <https://orcid.org/0000-0002-0687-9883>

University of A Coruña, Faculty of Economics and Business, Applied Economics Department. Professor of Applied Economics and Director of the Chair of Family Business at the University of A Coruña. <https://orcid.org/0000-0002-0687-9883>

SABELA SIABA. Universidade da Coruña, Facultad de Economía y Empresa, Departamento de Economía Aplicada. Profesora Asistente de Economía Aplicada, doctoranda en el Programa de Análisis Económico y Estrategia Empresarial de la Universidad de A Coruña y, ayudante de investigación en la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de A Coruña. <https://orcid.org/0000-0002-1341-1736>

University of A Coruña, Faculty of Economics and Business, Applied Economics Department. Assistant of Applied Economics, PhD student in the Program of Economic Analysis and Business Strategy at the University of A Coruña and research assistant in the Chair of Family Business at the University of A Coruña. <https://orcid.org/0000-0002-1341-1736>

BRUNO CASAL. Universidade da Coruña, Facultad de Economía y Empresa, Departamento de Economía Aplicada. Profesor Ayudante Doctor y Responsable de Investigación de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de A Coruña. <https://orcid.org/0000-0003-4888-2527>

University of A Coruña, Faculty of Economics and Business, Applied Economics Department. Assistant Professor and Head of Research of the Chair of Family Business at the University of A Coruña. <https://orcid.org/0000-0003-4888-2527>

# ¿CÓMO PODEMOS MEDIR LA EDUCACIÓN PARA EL EMPREDIMIENTO? APORTACIONES PARA LA MEJORA EN LA FORMACIÓN EMPRENDEDORA UNIVERSITARIA

## HOW CAN ENTREPRENEURSHIP EDUCATION BE IMPROVED? CONTRIBUTIONS FOR THE UNIVERSITY EDUCATION

Carolina Llorente-Portillo\*   
Universidad de Deusto, España

Laura Gómez-Urquijo\*\*   
Universidad de Deusto, España

Marta Enciso-Santocildes\*\*\*   
Universidad de Deusto, España

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2689>

Recibido: 13 de febrero de 2023  
Aceptado: 13 de julio de 2023  
Publicado en línea: marzo de 2024

---

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Contexto de la investigación. 3. Educación universitaria y emprendimiento. 4. El marco europeo en la evaluación del rol emprendedor en las universidades. 5. Conclusiones. Referencias.

---

\* Máster en Gestión Sostenible y Ecoinnovación-Escuela de Negocios de Rennes (Francia). Licenciatura en Negocios Internacionales-EAFIT (Colombia). Miembro del equipo de investigación EDISPe-Desarrollo Social, Economía e Innovación Social para las personas-Universidad de Deusto.

\*\* Catedrática de la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto. Titular de la Cátedra Jean Monnet en EU Economic and Legal integration for People y postgraduada por el Institute of European Studies de Turín.

\*\*\* Profesora Titular de la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto y miembro claustral del Departamento de Derecho Privado y del Máster de Derecho de la Empresa de la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto.

*Más información sobre las autoras disponible al final de este artículo*

Este proyecto ha recibido financiación del programa de investigación e innovación Horizonte 2020 de la Unión Europea en el marco del acuerdo de subvención Marie Skłodowska-Curie n.º 847624. Este artículo refleja únicamente la opinión de las autoras y la agencia no es responsable del uso que pueda hacerse de la información que contiene.

Conflicto de intereses: Ninguno.

## RESUMEN

El interés global por fomentar la Educación para el Emprendimiento en las universidades y el apoyo de las instituciones públicas es evidente. En este artículo se aborda la importancia de la educación para el emprendimiento en la formación universitaria y se plantea la pregunta de investigación sobre las metodologías y herramientas más adecuadas para medir la calidad de dicha educación y su contribución a la formación emprendedora en las instituciones académicas. Se destaca el creciente interés mundial por fortalecer las habilidades emprendedoras del estudiantado, así como el papel fundamental que desempeña el emprendimiento en el crecimiento económico y la innovación. Para evaluar la eficacia de la educación emprendedora, se han presentado diversos enfoques de evaluación, incluyendo el análisis de *rankings* internacionales como el de *Princeton Review*, la herramienta HEInnovate desarrollada por la Comisión Europea y la investigación global del proyecto GUESSS. Estas fuentes proporcionan perspectivas variadas para medir y mejorar la educación emprendedora en las universidades, desde la evaluación de programas y competencias académicas hasta el análisis de intenciones y actividades emprendedoras de los estudiantes. En conjunto, la combinación de estos enfoques de evaluación proporciona una visión sólida y holística para la toma de decisiones y la implementación de políticas que impulsen el emprendimiento en el alumnado universitario de manera efectiva.

*Palabras clave:* Educación en Emprendimiento, Formación Universitaria, Rankings universitarios, HEInnovate 2.0

## ABSTRACT

Global interest in promoting Entrepreneurship Education in universities and the support from public institutions are evident. This article addresses the importance of entrepreneurship education in university training and poses the research question regarding the most suitable methodologies and tools for assessing the quality of such education and its contribution to entrepreneurial formation in academic institutions. The growing worldwide interest in strengthening students' entrepreneurial skills is emphasized, along with the fundamental role that entrepreneurship plays in economic growth and innovation. To evaluate the effectiveness of entrepreneurship education, various assessment approaches have been presented, including the analysis of international rankings such as the Princeton Review, the HEInnovate tool developed by the European Commission, and the global research of the GUESSS project. These sources provide diverse perspectives for measuring and enhancing entrepreneurship education in universities, ranging from the evaluation of programs and academic competencies to the analysis of students' entrepreneurial intentions and activities. Collectively, the combination of these evaluation approaches offers a robust and holistic view for decision-making and policy implementation that effectively promotes entrepreneurship among university students.

*Keywords:* Entrepreneurship Education, University Education, University Rankings, HEInnovate 2.0

## 1. Introducción

En la actualidad, se reconoce ampliamente que el emprendimiento desempeña un papel fundamental en el crecimiento económico, la generación de empleo y la innovación (Ratten y Usmanij, 2020). En este con-

texto, la formación universitaria tiene un papel esencial en la preparación de los futuros emprendedores y líderes empresariales (Secundo et al., 2021). Por ello, la educación para el emprendimiento (en adelante EE) en la formación universitaria es de gran relevancia, y de hecho hay más de 3.000 escuelas a nivel mundial fomentándola (Kuratko, 2017). Su importancia y desarrollo a lo largo de los años se refleja también a través de la literatura académica, y en el aumento de publicaciones en revistas indexadas (Boldureanu et al., 2020). Esto es posible gracias al alcance de los programas en EE del sector académico, que la han identificado como motor transformador en la academia para el crecimiento económico, el aumento del empleo, la generación de recursos y la reducción de la pobreza de una sociedad (Neck y Greene, 2011). Goddard, Kempton y Vallance, (2013) afirman que la transformación en las regiones se promueve desde la universidad, buscando favorecer la competitividad emprendedora en los sectores económicos y proporcionar un crecimiento sostenible. Por tanto, el emprendimiento y el desarrollo empresarial desde la academia deben ser respaldados por el acceso a financiación, disponibilidad de capital humano capacitado, y un ambiente de gobernanza favorable, los cuales están ausentes en regiones con escasos recursos económicos. Por consiguiente, la generación de innovación y emprendimiento desde la universidad, debería incluir desde su implementación hasta su medición.

En este artículo, se abordarán las mediciones utilizadas en la enseñanza del emprendimiento en el ámbito universitario. Se pretende transmitir la importancia de la EE como componente fundamental en la formación universitaria, siendo la pregunta de investigación ¿Cuáles son las metodologías y herramientas más adecuadas para medir la calidad de la educación para el emprendimiento en la formación universitaria y cómo pueden estas contribuciones mejorar la formación emprendedora en las instituciones académicas?

El objetivo principal es abordar el vacío de conocimiento existente en la literatura en relación con la educación superior en la evaluación de la EE en las universidades, destacando los desafíos y oportunidades que surgen en este ámbito. La relevancia de este tema radica en su impacto en la práctica de la EE y la gestión académica con el fin de promover la excelencia en la creación y desarrollo de programas académicos de emprendimiento.

## 2. Contexto de la investigación

La presente investigación surge de una búsqueda sobre cómo medir los programas académicos de emprendimiento en instituciones de educación

superior. La literatura destaca el creciente interés de las universidades por fortalecer las habilidades emprendedoras del estudiante a través de cursos, talleres y programas académicos. Sin embargo, se ha encontrado escasez de herramientas de medición y evaluación de la educación emprendedora. En esta búsqueda, se consultó la base de datos del Observatorio de *International Ranking Expert Group* (IREG), donde se analizaron dos categorías relevantes a nivel universitario: el Ranking Global Universitario y el Ranking de Escuelas de Negocios. Sin embargo, no se encontraron evaluaciones específicas de la educación emprendedora en los *rankings* examinados. No obstante, Morris et al. (2013) señalan otros *rankings*, como el de *Princeton Review*, *Financial Times*, *Business Week* y *U.S News and World Report* como fuentes que presentan rúbricas tradicionales para medir la experiencia emprendedora del alumnado. Sin embargo, el análisis actual de estos *rankings* muestra que, a fecha de 2023, sólo el índice de *Princeton Review*, que cuenta con un gran prestigio, mantiene la evaluación de la EE. Por otro lado, cabe mencionar la contribución de la Comisión Europea a través de la herramienta HEInnovate 2.0, desarrollada en colaboración con la OCDE (Comisión Europea y OCDE, 2022). Esta herramienta de autorreflexión ayuda a las instituciones de educación superior a explorar su potencial innovador, identificar fortalezas y debilidades, y planificar acciones en áreas clave. HEInnovate no es una herramienta de evaluación comparativa, sino que fomenta la discusión y el debate a nivel interno sobre el carácter emprendedor/innovador de las instituciones y propone vías de mejora. Por último, y también en relación con la evaluación del emprendimiento a nivel universitario, se debe destacar el proyecto GUESSS (GUESSS, 2021). Se trata de una investigación amplia y global sobre el emprendimiento estudiantil, organizado y gestionado por la Universidad de St. Gallen y la Universidad de Berna. A su vez, en cada país participante, existe un equipo oficial responsable de la recolección de datos y publicación del informe. Los beneficiarios de este proyecto son las propias universidades, el estudiantado y la academia en general, ya que proporciona información valiosa para mejorar la calidad de la educación emprendedora, apoyando la toma de decisiones y los modelos teóricos de investigación, como veremos más adelante.

### 3. Educación universitaria y emprendimiento

Autores como Chatterton y Goddard (2000), manifiestan que se ha hecho una llamada a la necesidad de vincular las nuevas demandas regionales y la respuesta de las instituciones de educación superior. En este sentido, la academia tiene el deber de responder a las exigencias de los sectores



económicos en la innovación en recursos y gestión. Estas adaptaciones son cada vez más dinámicas y resultan vitales para el desarrollo y crecimiento de las economías. Por su parte, Benneworth (2004) afirma que el emprendimiento se desarrolla debido a que determinadas características particulares de una región posibilitan y potencian la labor emprendedora. Entre estos factores se incluyen una sólida infraestructura tecnológica, la presencia de empresas orientadas a la alta tecnología, la disponibilidad de trabajadores capacitados y el acceso a capital financiero.

Las universidades fomentan el desarrollo de la sociedad mediante diversos modos de organización y visiones de su función y contribuciones (Cinar y Benneworth, 2020). Uyarra (2010) identifica cinco tipos de compromiso social universitario: fábricas de conocimiento (enfocadas en conocimiento tecnológico para la industria), universidades relacionales (colaborando activamente con la industria), universidades emprendedoras (explotando su conocimiento a través de patentes y *spin-offs*), universidades sistémicas (desarrollando activos de innovación colectiva) y universidades comprometidas (mejorando los marcos de políticas regionales). Los métodos de las universidades comprometidas y emprendedoras son potencialmente favorables a la innovación social. Este esquema refleja cómo las misiones regionales de las universidades se moldean tanto por su propia autonomía institucional como por la interacción con sus socios regionales (Cinar y Benneworth, 2020).

De esta manera, el rol de la educación en el crecimiento y transformación de las sociedades ha sido reconocido por diversas organizaciones internacionales, como el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la UNESCO. Estas organizaciones han mostrado un gran interés en promover y generar acciones para abordar los desafíos educativos de las nuevas generaciones. En el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el cuarto objetivo se centra en la Educación de Calidad. Dentro de este contexto, esta investigación se centra en el papel transformador de la educación en el campo del emprendimiento.

El emprendimiento ha sido un elemento inherente al desarrollo de la sociedad y ha evolucionado junto con la academia en los últimos 50 años. Ha logrado consolidarse en el ámbito educativo, siendo reconocido como una disciplina fundamental (Fayolle y Degeorge, 2006). La educación para el emprendimiento (EE) se define como un enfoque educativo que promueve el desarrollo de una mentalidad emprendedora en los estudiantes, abarcando diferentes aspectos más allá de lo meramente económico y laboral (Hussain y Norashidah, 2015). Los primeros indicios de la EE se remontan a 1947 en la Universidad de Harvard, y desde los años 70 ha cobrado fuer-

za en las escuelas de negocios (Kuratko, 2005; Kuratko y Morris, 2018). Durante el siglo XX, se han implementado más de 800 programas de EE solo en los Estados Unidos, y en las últimas tres décadas, estos programas han experimentado un notable crecimiento a nivel mundial, desafiando su creación y sostenibilidad a largo plazo (Morris et al., 2013).

Promover el comportamiento emprendedor entre el estudiantado representa un desafío no solo para las universidades, sino también para las empresas y los actores públicos comprometidos con esta filosofía y que desean fomentar el emprendimiento como disciplina educativa (Ibáñez et al., 2014). Las instituciones académicas han desarrollado una amplia gama de programas para abordar la brecha cada vez mayor entre la acción emprendedora y la educación en emprendimiento en la sociedad actual (Boldureanu et al., 2020). Es fundamental que las instituciones de educación superior fortalezcan la enseñanza de métodos, técnicas, modelos y estrategias utilizados en el entorno empresarial de diferentes sectores económicos, y promuevan actitudes, habilidades y capacidades de forma transversal e interdisciplinaria a través de la EE (Cavallo et al., 2018). En este sentido, se ha identificado en la literatura los esfuerzos de diversas instituciones académicas para promover un entorno emprendedor universitario y desarrollar estrategias que implementen buenas prácticas (Secundo et al., 2021; Ratten y Usmanij, 2020; Trivedi, 2016; Arruti et al., 2018). Además, Audretsch (2014) sostiene que el papel de la universidad ha evolucionado hacia el de una universidad emprendedora, en respuesta a la transferencia de tecnología y la creación de nuevas empresas basadas en el conocimiento. De este modo, el rol de la universidad en la sociedad emprendedora se ha ampliado para centrarse en el fortalecimiento del capital emprendedor.

Considerando lo expuesto, las universidades son constantemente objeto de estudio por parte de académicos interesados en comprender la realidad del emprendimiento en las IES. Además, tanto las universidades públicas como las privadas se rigen por la normativa de cada país, y en el marco de su autonomía son supervisadas por agencias de calidad según las regulaciones establecidas, en las que se recoge la función de promoción del emprendimiento entre las funciones universitarias. Asimismo, existen múltiples organismos internacionales no gubernamentales que evalúan el desempeño universitario. En este sentido, Robinson-García et al. (2013) identificaron siete *rankings* internacionales principales, si bien ninguno incluye la medición del emprendimiento. Por otro lado, Morris et al. (2013) identificaron cuatro *rankings* que sí utilizaban rúbricas para

medir el emprendimiento, como *Princeton Review*, *Financial Times*, *Business Week* y *U.S. News & World Report*.

De entre ellos, el *ranking Princeton Review* (TPR Education, 2023) es el único que mantiene dicha rúbrica, y lo hace a través de cinco ejes que pretenden abarcar todas las dimensiones emprendedoras:

- La oferta de cursos de emprendimiento por parte de la escuela. En este apartado se deben mencionar la disponibilidad de programas de pregrado, especializaciones o programas de grado en emprendimiento, así como el número total de cursos relacionados con el espíritu empresarial. Se valora positivamente la presencia de un centro de emprendimiento donde el estudiantado pueda desarrollar sus ideas de negocio.
- En cuanto al alumnado y la facultad, se valoran el número de personas en las ofertas de emprendimiento, tanto a tiempo completo como a tiempo parcial, así como el número total de profesorado que imparte al menos un curso de emprendimiento. Junto a los cursos, se valora el porcentaje de profesorado de emprendimiento que han iniciado, comprado o administrado un negocio, y el porcentaje de estudiantado de emprendimiento que han desarrollado un plan de acción para lanzar un negocio mientras estaban en la escuela.
- En relación con el emprendimiento de los alumni, son considerados el número total de empresas iniciadas por personas graduadas en los últimos cinco y diez años, junto con el monto total recaudado y el porcentaje de empresas que siguen activas.
- También evalúa la existencia de programas patrocinados oficialmente donde el alumnado recibe asesoramiento de personas externas a la universidad, con indicación del número de personas mentoras individuales que trabajan con el estudiantado. En esta dimensión, se computan las competiciones organizadas (concursos de planes de negocios, nuevas empresas, o *hackáthones*, entre otros), así como los premios otorgados ya sea en efectivo o en especie.
- Por último, se analizan las becas y ayudas específicas para el estudio del espíritu empresarial, incluyendo el número total de becas/subvenciones otorgadas, el monto promedio de los premios individuales y la existencia de al menos una beca específica para el estudio del emprendimiento y su valor en dólares.

#### 4. El marco europeo en la evaluación del rol emprendedor en las universidades

Por su parte, La Unión Europea ha manifestado reiteradamente su afán en el fortalecimiento de la EE en sus estados miembros; y así lo ha señalado insistentemente como un compromiso del sector académico hacia el progreso económico (Comisión Europea, 2006; 2008). Actualmente, la Comisión ha presentado su estrategia para el marco universitario, afirmando la necesidad de seguir formando y educando en emprendimiento, promoviendo el aprendizaje permanente, mejorando los conocimientos y capacidades que satisfagan la demanda de nuevas necesidades de los diferentes colectivos de una sociedad; a su vez, suscitando la estimulación de la innovación pedagógica que permita apoyar procesos educativos donde el estudiantado pueda desarrollar un pensamiento holístico, crítico, y con capacidades creativas y de gestión (Comisión Europea, 2022). Dentro de este enfoque destacamos el trabajo llevado a cabo conjuntamente con la OCDE para implementar una herramienta virtual denominada *HEInnovate 2.0*, que de forma gratuita pueden utilizar instituciones universitarias para medir su capacidad de innovación y emprendimiento (Comisión Europea y OECD, 2018b). Las mediciones tradicionales suelen centrarse en la cantidad de empresas derivadas, el volumen y la calidad de la generación de propiedad intelectual y la generación de ingresos por investigación; y por ello proponen focalizarse en los resultados de la iniciativa empresarial de los graduados, la enseñanza y el aprendizaje, la retención del talento, la contribución al desarrollo económico local o el impacto de la agenda empresarial más amplia. Así, entre las 7 áreas que propone para la evaluación de las instituciones de educación superior, se incluyen dos conectadas directamente con la función emprendedora. La primera, se refiere a enseñanza y aprendizaje emprendedores entendidos como la necesidad de explorar métodos innovadores para fomentar la mentalidad emprendedora. La segunda alude a la preparación y apoyo a las personas empresarias, abarcando que los centros de enseñanza superior no sólo ayuden a su estudiantado a plantearse el emprendimiento, sino que desempeñen también un rol de apoyo a las empresas dentro de un ecosistema más amplio.

Esta herramienta permite a las instituciones de educación superior evaluar y mejorar su función en la preparación y apoyo al emprendimiento, entendiéndolo como un proceso complejo que va más allá de la mera formación.

*HEInnovate 2.0*, detalla un importante número de criterios y ejemplos que pueden ser de gran ayuda para las instituciones de educación superior, que van a ser analizados a continuación, si bien al ser voluntaria su recorrido es limitado. Así y todo, actualmente hay 1.700 instituciones registradas en esta herramienta y se han llevado a cabo 29.700 autoevaluaciones a nivel global (*European Commission and OCED, 2023*).

#### 4.1. Herramienta *HEInnovate 2.0*

##### 4.1.1. Evaluación de la función del centro universitario en enseñanza y aprendizaje en materia de emprendimiento

Un primer eje se dedica a evaluar el centro de enseñanza superior y a apoyar el cambio curricular para fomentar el desarrollo de mentalidades, al igual que competencias emprendedoras. Esto implica promover un aprendizaje multidisciplinar centrado en el estudiantado y proporcionar apoyo y formación al personal en áreas relacionadas con el espíritu emprendedor. Además, se pueden facilitar mecanismos para que el estudiantado participe activamente en la retroalimentación de los cursos, y se pueden introducir nuevos mecanismos de apoyo.

La herramienta propone también favorecer oportunidades de aprendizaje informal y experiencias, reconociendo expresamente las actividades extracurriculares que se desarrollen. El centro puede promover el acceso a sociedades, premios y clubes de estudiantes relacionados con la empresa, facilitar la creación de redes sociales entre el alumnado y empresarios o empresas, así como permitir la participación del estudiantado en concursos de planificación o ideas de negocio, entre otras acciones posibles.

Así mismo, en cuanto a la validación de los resultados de aprendizaje emprendedor, el centro debe codificar los resultados esperados en todos los planes de estudio y asegurarse de que el alumnado comprenda claramente estos resultados. Por otro lado, resulta necesario validar estos resultados a nivel institucional y reconocerlos en los expedientes académicos.

En cuanto al diseño y la entrega del currículo, se valora muy positivamente las relaciones colaborativas con organizaciones y comunidades locales y regionales y otras partes interesadas tanto en los cursos como por medio de colaboraciones de diverso calado con el personal de la universidad.

Por último, se destaca la importancia de integrar los resultados de la investigación en emprendimiento en la oferta de educación emprendedo-

ra. Para ello, se puede animar al personal y al profesorado a revisar los últimos avances en la investigación en este campo, proporcionar un espacio para el intercambio de ideas y experiencias, y facilitar el acceso a la inspiración obtenida de otros centros de enseñanza superior a través de redes y colaboraciones.

#### 4.1.2. Evaluación de la función universitaria para preparar y apoyar a los emprendedores

Este segundo eje, evalúa la función de la universidad en la preparación y apoyo a los emprendedores.

En primer lugar, se valora que el centro de enseñanza superior aumente la sensibilización sobre el valor del espíritu emprendedor y estimular las intenciones emprendedoras del estudiantado, alumni, así como del personal para poner en marcha un negocio o empresa. Esto implica acciones tales como el apoyo en el lanzamiento de nuevas iniciativas, sensibilizar sobre las posibilidades y fomentar el espíritu emprendedor, así como celebrar y reconocer los logros emprendedores. Además, se pueden ofrecer oportunidades al alumnado para participar en proyectos de investigación. En segundo lugar, se persigue transitar del proceso de generación de ideas a la creación de empresas, para lo que el centro puede ofrecer un conjunto de actuaciones, que engloben desde el apoyo en la formación de equipos emprendedores y gestión de conflictos, asistencia en materia de propiedad intelectual, a la creación de un grupo consultivo de expertos en etapas iniciales de actividades emprendedoras. Asimismo, puede organizar actividades interdisciplinarias de generación de ideas, conceder premios por ideas y creación de empresas u ofrecer fondos para apoyar estudios de viabilidad comercial.

En tercer lugar, y con el fin de apoyar la materialización de los proyectos de emprendimiento, el centro puede ofrecer cursos de emprendimiento personalizados en todas las disciplinas y niveles de estudios, involucrando activamente al conjunto de estudiantes y personal en actividades de formación, e implicando a empresas y otros actores clave del ecosistema emprendedor. En este apartado se evalúa especialmente los métodos de enseñanza aplicados, que deben estar centrados en el aprendizaje práctico y crítico. Se valora de manera muy especial la colaboración de personas expertas con experiencia en el mundo académico o empresarial que puedan ofrecer servicios de tutoría y otras formas de desarrollo personal. Esto puede incluir la organización de un sistema de tutoría accesible, que

pueden desarrollar tantas personas contratadas, empresariado, o tutoría entre iguales, o a través de clubes de emprendimiento.

Asimismo, otro elemento que se valora en esta herramienta es la posibilidad de que el centro facilite el acceso a la financiación. Esto incluye acciones tales como ofrecer educación financiera, organizar eventos donde las personas aspirantes a empresarias puedan presentar sus ideas a inversores, proporcionar instrumentos de microfinanciación tales como subvenciones, premios y préstamos, o utilizar su red de inversores potenciales para la financiación colectiva.

Por último, el centro puede ofrecer o facilitar el acceso a viveros de empresas, ya sean propios u otros externos. En ambos casos se debe garantizar que los viveros ofrezcan una gama completa de apoyo intangible e infraestructuras, promovándolo e integrándolo en todo el recinto universitario y en sus infraestructuras educativas y de investigación.

#### 4.2. *Proyecto GUESSS - Encuesta Global de Estudiantes de Espíritu Empresarial Universitario*

Otro mecanismo que nos permite conocer la dimensión emprendedora de las Universidades son los informes GUESSS (por sus siglas en inglés, *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey*), iniciado por el Instituto Suizo de Pequeñas Empresas y Emprendimiento (KMU-HSG) en 2003. Desde 2016, GUESSS es organizado conjuntamente por la Universidad de St. Gallen (KMU-HSG) y la Universidad de Berna (Suiza, IMU-U), y se ha extendido a 58 países. Siendo en la actualidad uno de los mayores proyectos de investigación sobre emprendimiento en el mundo, en que cada país elabora su propio informe con los que se confecciona un informe global consolidado (GUESSS, 2021).

La más reciente data es de 2021 y presenta los hallazgos relacionados con la 9ª ola de recopilación de datos en la historia de GUESSS, participando más de 267,000 estudiantes (GUESSS, 2021). Específicamente, el informe brinda información sobre las intenciones del estudiantado en relación con la elección de una carrera emprendedora, sus actividades emprendedoras y los factores subyacentes, destacando el impacto de la pandemia de COVID-19. A través de los reportes se puede identificar los constructos que se evalúan, tal y como se recogen en la Tabla 1.

Tabla 1

**Metodología de la encuesta GUESSS**

Constructos	Características
1. Intenciones de Carrera	– Tipos de carrera universitaria o grado universitario ofertados en las instituciones de educación superior
2. Determinantes de la Intención Emprendedora	– Fuerza de la intención emprendedora. – El entorno universitario – El entorno familiar – El entorno social y cultural
3. Emprendedores Nacientes	– Aspectos generales – Características de las empresas nacientes
4. Emprendedores Activos	– Aspectos generales – Características de las empresas creadas
5. La Empresa Familiar	– Aspectos generales – Características de las empresas creadas – Características de los sucesores

*Fuente:* Elaboración propia utilizando los datos GUESSS, (2021).

## 5. Conclusiones

Una de las funciones de la universidad es el desarrollo del emprendimiento en su triple dimensión de formación, investigación y transferencia. De hecho, se considera una de sus contribuciones clave a la sociedad por su carácter transformador y de promoción de la cohesión y de la justicia social.

La educación emprendedora en el ámbito universitario es una pieza clave para el progreso económico y el desarrollo social en la Unión Europea y en todo el mundo. La promoción del espíritu emprendedor entre el profesorado y el alumnado, no solo fomenta la creación de nuevas empresas y empleos, sino que también inculca habilidades fundamentales como la creatividad, la resiliencia y la capacidad de resolución de problemas.

En última instancia, el fomento del espíritu emprendedor en las universidades no solo tiene un impacto directo en la empleabilidad y la prosperidad económica, sino que también nutre una mentalidad proactiva y audaz que es esencial para abordar los desafíos globales del siglo XXI. A medida que la Unión Europea y otras regiones del mundo avanzan hacia un futuro cada vez más dinámico e incierto, la educación emprendedora



se convierte en un pilar fundamental para la construcción de sociedades resilientes, innovadoras y socialmente responsables.

Para lograr un mayor impacto en la promoción del emprendimiento, resulta esencial una colaboración continua entre la academia, las empresas y las autoridades gubernamentales. Se deben establecer alianzas sólidas que faciliten el intercambio de conocimientos, recursos y oportunidades, fomentando así un ecosistema emprendedor enriquecedor. Además, es fundamental que las universidades adapten sus programas y currículos para abordar los desafíos y oportunidades emergentes en el mundo empresarial actual, como la tecnología digital y la sostenibilidad. Asimismo, se debe brindar un mayor apoyo financiero y asesoramiento a la juventud emprendedora, para ayudarles a superar obstáculos y llevar a cabo sus ideas innovadoras.

Siendo esto así, esta dimensión emprendedora debe ser medida y evaluada al igual que se hace con otras de las dimensiones universitarias como docencia o investigación. Junto con las mediciones que cada universidad pueda llevar a cabo a nivel interno, resulta fundamental que sea también evaluada por agentes externos en los *rankings* universitarios, ya que favorecen la transparencia y la comparabilidad. Asimismo, se lograría que la dimensión del fomento del emprendimiento coadyudara a determinar la excelencia de los centros universitarios. Al aprovechar las diversas herramientas de evaluación y la riqueza de datos proporcionados por proyectos como GUESSS, *Princeton Review* y HEInnovate, las instituciones educativas pueden dar forma a una educación emprendedora más efectiva y relevante, empoderando a una nueva generación de líderes y creadores que contribuirán positivamente al desarrollo global.

La información proporcionada por GUESSS en sus informes, que abarca aspectos como las intenciones de carrera, los determinantes de la intención emprendedora, los emprendedores nacientes, los emprendedores activos y las características de las empresas, ofrece una perspectiva integral de la educación emprendedora en el ámbito universitario. Este proyecto proporciona valiosos conocimientos sobre las intenciones y actividades emprendedoras del alumnado, identificando factores clave que influyen en sus decisiones y aspiraciones empresariales.

Comparando esta información con los criterios de evaluación de la EE por parte de *Princeton Review* y la herramienta HEInnovate, se observan puntos en común y diferencias significativas. Tanto GUESSS como *Princeton Review* enfatizan la importancia de los programas académicos de emprendimiento, la oferta de cursos, programas especializados y centros de emprendimiento en las universidades. Ambos reconocen la relevancia

de la participación de estudiantes y profesores en el fomento del espíritu empresarial. Sin embargo, mientras *Princeton Review* se centra en aspectos como las competencias académicas y las actividades extracurriculares, GUESSS proporciona un análisis más detallado de las intenciones y actividades emprendedoras de los estudiantes, así como de los determinantes que influyen en estas decisiones. Por otro lado, la herramienta HEInnovate se concentra en la autorreflexión institucional para explorar el potencial innovador de las instituciones educativas superiores. Aunque no se enfoca únicamente en la medición de la educación emprendedora, HEInnovate ofrece una evaluación más amplia de la innovación en las instituciones, incluyendo el espíritu empresarial como uno de los aspectos clave.

Esta herramienta, ha demostrado ser muy valiosa para que las instituciones de educación superior reflexionen y mejoren sus estrategias de enseñanza y apoyo a los emprendedores, puesto que a diferencia de los otros dos instrumentos no se basa en *rankings* o mediciones comparativas, sino que busca promover la reflexión interna y el mejoramiento continuo en el ámbito de la educación emprendedora.

En general, estas tres fuentes proporcionan diferentes perspectivas y enfoques para evaluar y mejorar la educación emprendedora en el ámbito universitario. Al combinar los conocimientos y los resultados obtenidos de GUESSS, *Princeton Review* y HEInnovate, se puede obtener una visión más completa y una base sólida para la toma de decisiones y la implementación de políticas que fomenten el emprendimiento estudiantil de manera efectiva.

## Referencias

- Audretsch, D. B. (2014). From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society. *The Journal of Technology Transfer*, 39, 313-321. <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9288-1>
- Boldureanu, G., Ionescu, A. M., Bercu, A. M., Bedrule-Grigoruță, M. V., & Boldureanu, D. (2020). Entrepreneurship education through successful entrepreneurial models in higher education institutions. *Sustainability*, 12(3), 1267. <https://doi.org/10.3390/su12031267>
- Benneworth, P. (2004). In what sense 'regional development?': Entrepreneurship, underdevelopment and strong tradition in the periphery. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(6), 439-458. <https://doi.org/10.1080/0898562042000249786>
- Chatterton, P., & Goddard, J. (2000). The Response of Higher Education Institutions to Regional Needs. *European Journal of Education*, 35(4), 475-496. <http://www.jstor.org/stable/1503633>

- Cinar, R., & Benneworth, P. (2020). Why do universities have little systemic impact with social innovation? An institutional logics perspective. *Growth and Change*, 52(2), 751–769. <https://doi.org/10.1111/grow.12367>
- European Commission (2006). *Implementing the community Lisbon programme: fostering entrepreneurial mindsets through education and learning*.
- European Commission (2008). *Entrepreneurship in higher education, especially in nonbusiness studies: Report of the expert group*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/docsroom/>
- European Commission and OCED (2018a). *The entrepreneurial and innovative higher education institution: a review of the concept and its relevance today*. Concept Note. Heinnovate.
- European Commission and OCED (2018b). Heinnovate. Retrieved from <https://heinnovate.eu/en/about>
- Fayolle, A., & Degeorge, J. M. (2006). Attitudes, intentions and behaviour: new approaches to evaluating entrepreneurship education. *International entrepreneurship*, pp. 74–89.
- Fernández-Nogueira, D., Arruti, A., Markuerkiaga, L., & Saenz, N. (2018). The entrepreneurial university: A selection of good practices. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(3), 1–17.
- GUESSS (2021). Reporte GUESSS Colombia 2020–2021. Recuperado de: <https://guesssurvey.org/publications/publications/national-reports.html>
- GUESSS (2021). Reporte Global GUESSS 2021. Recuperado de: <https://guesssurvey.org/publications/publications/international-reports.html>
- Hussain, A., & Norashidah, D. (2015). Impact of Entrepreneurial Education on Entrepreneurial Intentions of Pakistani Students. *Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 2(1), 43. <https://doi.org/10.5296/jebi.v2i1.7534>
- Ibáñez, A., Fernández, I., Iglesias, A., Marigil, O., & San Sebastián, P. (2014). La emoción de emprender desde la universidad: la universidad como vivero de personas emprendedoras. Recuperado de <https://goo.gl/78TVu8>.
- Goddard, J., Kempton, L., & Vallance, P. (2013). Universities and Smart Specialisation: challenges, tensions and opportunities for the innovation strategies of European regions. *Ekonomiaz: revista vasca de economía*, (83), 82–101.
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577–598. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x>
- Kuratko, D. F. & Morris, M. H. (2017). Corporate entrepreneurship 2.0: research development and future directions. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 13(6), 441–490. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000082>
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Examining the Future Trajectory of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 11–23. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12364>
- Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., & Singhal, S. (2013). A competency-based perspective on entrepreneurship education: conceptual and empirical insights. *Jour-*

- nal of Small Business Management*, 51(3), 352–369. <https://doi-org.proxy-oceano.deusto.es/10.1111/jsbm.12023>
- Neck, H. M., & Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. *Journal of small business management*, 49(1), 55-70.
- Robinson-García, N., Jiménez-Contreras, E., & Delgado López, E. (2013). Las universidades españolas en los principales rankings de universidades. EC3Working papers, 14: 20 de noviembre de 2013. <http://hdl.handle.net/10481/29083>
- Ratten, V., & Usmanij, P. (2020). Entrepreneurial opportunities: economics and sustainability for future growth. In *Entrepreneurial Opportunities*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-285-520201001>.
- Secundo, G., Gioconda, M., Del Vecchio, P., Gianluca, E., Margherita, A., & Valentina, N. (2021). Threat or opportunity? A case study of digital-enabled redesign of entrepreneurship education in the COVID-19 emergency. *Technological forecasting and social change*, 166, 120565. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120565>
- TPR Education, LLC. (2023). Princeton review ranking methodology. Retrieved from <https://www.princetonreview.com/college-rankings/top-entrepreneur/methodology>
- Trivedi, R. (2016). Does university play significant role in shaping entrepreneurial intention? A cross-country comparative analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. <https://doi.org/10.1108/jsbed-10-2015-0149>
- UNESCO. (2022). *Higher Education*. Retrieved from <https://www.unesco.org/en/education/higher-education>.
- United Nations (2022). *Higher Education*. Retrieved from <https://www.un.org/en/academic-impact/highereducation#:~:text=SDG%204%20includes%20access%20to,all%20and%20of%20high%20qualit>.
- Uyarra, E. (2010). Conceptualizing the regional role of universities, implications and contradictions. *European Planning Studies*, 18(8), 1227–1246. <https://doi.org/10.1080/09654311003791275>

## Sobre las autoras

CAROLINA LLORENTE-PORTILLO. *Early-stage researcher* y beneficiaria del programa de becas de la Comisión Europea MSCA-Marie Skłodowska-Curie Actions. Tiene un máster en Gestión Sostenible y Ecoinnovación de la Escuela de Negocios de Rennes (Francia) y una licenciatura en Negocios Internacionales de EAFIT (Colombia). Es miembro del grupo de investigación EDISPe-Desarrollo Social, Economía e Innovación Social para las personas-de la Universidad de Deusto, reconocido con la etiqueta de Categoría B por el Gobierno Vasco. Colabora en el Programa de Emprendimiento Académico de la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia) y en el Instituto DYME (EE. UU.) <https://orcid.org/0000-0002-2350-5891>

Early-stage researcher and beneficiary of the European Commission's MSCA-Marie Skłodowska-Curie Actions fellowship programme. She holds a Master's degree in Sustainable Management and Eco-innovation from the Rennes Business School (France) and a Bachelor's degree in International Business from EAFIT (Colombia). She is a member of the research group EDISPe-Social Development, Economy and Social Innovation for People-at the University of Deusto, recognised with Category B label by the Basque Government. She collaborates in the Academic Entrepreneurship Programme of the Pontificia Universidad Javeriana (Colombia) and in the DYME Institute (USA). <https://orcid.org/0000-0002-2350-5891>

LAURA GÓMEZ-URQUIJO. Catedrática de la Facultad de Derecho. Titular de la Cátedra Jean Monnet en *EU Economic and Legal integration for People*, doctora en Derecho por la Universidad de Deusto y postgraduada por el Institute of European Studies de Turín. Es Coordinadora de la Especialidad Económica en la Facultad de Derecho. Actualmente imparte las asignaturas de Economía de la Unión Europea y de Análisis Económico y Entorno Internacional en el Grado en Derecho y es también profesora en el Máster de Investigación en Ciencias Jurídicas. Pertenece al equipo de investigación Desarrollo, Economía e Innovación Social para las Personas, con reconocimiento del Gobierno Vasco con categoría B. Sus proyectos de investigación y publicaciones se centran en políticas económicas de la UE. Ha sido profesora invitada en varias Universidades extranjeras. <https://orcid.org/0000-0002-4489-3598>

Professor at the Faculty of Law. Jean Monnet Chair in EU Economic and Legal integration for People, PhD in Law from the University of Deusto and postgraduate from the Institute of European Studies in Turin. She is Coordinator of the Economic Speciality at the Faculty of Law. She currently teaches the subjects Economics of the European Union and Economic Analysis and International Environment in the Bachelor's Degree in Law and is also a lecturer in the Master's Degree in Research in Legal Sciences. She is a member of the research team Development, Economy and Social Innovation for People, recognised by the Basque Government with category B status. Her research projects and publications focus on EU economic policies. She has been a visiting professor at several foreign universities. <https://orcid.org/0000-0002-4489-3598>

MARTA ENCISO-SANTOCILDES. Profesora titular, miembro del Departamento de Derecho Privado de la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto desde 1993, en el campus de Bilbao. Imparte la asignatura de Contabilidad y Estados Financieros en el Grado en Derecho, así como Contabilidad I en el Doble Grado de Derecho y Relaciones Laborales. Asimismo, miembro del claustro del Máster de Derecho de la Empresa de la Facultad. Licenciada en Derecho con la Espe-

cialidad Económica (1986-1991), y doctora en Derecho por la Universidad de Deusto (2001, cum laude). Investigadora en materias como Cooperativismo, Economía Social y Solidaria o Innovación Social en proyectos competitivos locales e internacionales. Pertenece al equipo de investigación Desarrollo, Economía e Innovación Social para las Personas (EDISPe), con reconocimiento del Gobierno Vasco desde el año 2006 con categoría B. Miembro del Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de Deusto. Editora de diversos libros, así como autora de capítulos de libros y publicaciones en revistas científicas en las áreas de especialización. Profesora invitada en Universidades de Letonia, Finlandia, Colombia, Brasil, Países Bajos e Italia. <https://orcid.org/0000-0002-1862-6875>

Lecturer, member of the Department of Private Law at the Faculty of Law of the University of Deusto since 1993, at the Bilbao campus. She teaches Accounting and Financial Statements in the Degree in Law, as well as Accounting I in the Double Degree in Law and Labour Relations. She is also a member of the faculty of the Master's Degree in Business Law at the Faculty. Graduate in Law with a specialisation in Economics (1986-1991), and PhD in Law from the University of Deusto (2001, cum laude). Researcher in subjects such as Cooperativism, Social and Solidarity Economy and Social Innovation in local and international competitive projects. She is a member of the research team Desarrollo, Economía e Innovación Social para las Personas (EDISPe), recognised by the Basque Government since 2006 with category B status. Member of the Institute of Cooperative Studies of the University of Deusto. Editor of several books, as well as author of book chapters and publications in scientific journals in her areas of specialisation. Guest lecturer at universities in Latvia, Finland, Colombia, Brazil, the Netherlands and Italy. <https://orcid.org/0000-0002-1862-6875>

# LAS FUNDACIONES, FÓRMULA DE IMPULSO DEL ARRAIGO. EL CASO FUNDACIÓN ANTONIO ARANZÁBAL

## THE FOUNDATIONS, A FORMULA FOR PROMOTING ROOTS. THE ANTONIO ARANZÁBAL FOUNDATION CASE

Antón Aranzábal Harreguy\*  
Fundación Antonio Aranzábal, España

María Teresa Aranzábal Harreguy\*\*  
Fundación Antonio Aranzábal e IE Business School, España

Jokin Aranzábal Harreguy\*\*\*  
Fundación Antonio Aranzábal, España

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2852>

Recibido: 14 de septiembre de 2023  
Aceptado: 11 de octubre de 2023  
Publicado en línea: marzo de 2024

---

**Sumario:** 1. Introducción. 2. El arraigo: desde el propósito fundacional hasta los proyectos concretos. 3. Reconocer la labor del empresariado: Premio Antonio Aranzábal y Colección de Casos. 4. Fomentar la cultura de profesionalización del gobierno empresarial y familiar: Taller de Gobierno Avanzado de la Empresa Familiar. 5. Atraer y retener talento: Colaboraciones con Fundación Novia Salcedo y Rural Kutxa. 6. Conclusión. Referencias.

---

\* Miembro del patronato de la Fundación Antonio Aranzábal desde 1998. CEO en Europa de Graftech Intl. y EMEA y Vicepresidente de Operaciones mundial y dirección General. Presidente de la European Advanced Carbon and Graphite Materials Association (ECGA)

\*\* Miembro del patronato de la Fundación Antonio Aranzábal desde 1998. Miembro de WCD, IC-A e IWF. Consejera de IC-A (España) y MBA de Wharton Business School. Consultora de estrategia en McKinsey & Co. y en fusiones y adquisiciones en Goldman Sachs. Docente y mentora en universidades privadas líderes en administración de empresas. Ponente en eventos internacionales (en gobierno corporativo, empresa familiar, talento y retail).

\*\*\* Patrono y secretario de la Fundación Antonio Aranzábal desde 1998. Responsable de estrategia, planificación financiera e inversiones y partícipe en el Fondo de Fundaciones de Impacto y Fundaciones por el Clima. Ingeniero industrial (Tecnun, Universidad de Navarra). Posee un Executive MBA del Instituto de Empresa y de Dirección Industrial en Mondragón University.

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

Agradecimientos a Cristina Aragón-Amonarriz, responsable de la Cátedra de Empresa Familiar por su apoyo en la redacción y revisión de este artículo y por su dedicación y entrega de más de 20 años a la colaboración DBS-FAA.

Financiación: Ninguna.

Conflicto de intereses: Ninguno.

## RESUMEN

El artículo destaca el papel de las fundaciones en el arraigo de empresas, subrayando que su contribución es crucial para el bienestar y progreso de la sociedad, estando ligada a la competitividad de las empresas.

La Fundación Antonio Aranzábal (FAA), creada en 1998, se centra en el desarrollo de empresarios y el arraigo de empresas familiares vascas, promoviendo el intercambio de experiencias y nuevos modelos de gobernanza.

La FAA renueva su propósito fundacional y define pilares estratégicos basados en contribuir al enraizamiento de la familia empresaria, colaborar con otras organizaciones para abordar retos, y mejorar y retener el talento en el territorio.

Proyectos de la FAA incluyen el reconocimiento a la labor del empresariado a través del Premio Antonio Aranzábal, la Colección de Casos, un Taller de Gobierno Avanzado para jóvenes, y colaboraciones con entidades como Novia Salcedo Fundación y Rural Kutxa para atraer y retener talento. Además es miembro de AEFAME y participa en su Junta Directiva.

La FAA adapta su estrategia a los desafíos sociales, renovando su fin fundacional y enfocándose en proyectos multidimensionales e interrelacionados para generar impacto a largo plazo.

Los emprendedores, además de impulsar empresas, pueden generar arraigo como impulsores de fundaciones, contribuyendo al vínculo con la sociedad y el territorio.

*Palabras clave:* Emprendedores, Fundaciones, Arraigo, Empresas familiares, Vínculo, Sociedad civil, Impacto social, Retos sociales, Innovación, Empleo joven, Profesionalización, Gobierno empresarial y familiar, Sucesión, Talento joven, Colaboraciones, Atracción y retención de talento.

## ABSTRACT

The article highlights the role of foundations in establishing companies, highlighting that their contribution is crucial to the well-being and progress of society, being linked to the competitiveness of companies.

The Antonio Aranzábal Foundation (FAA), created in 1998, focuses on the development of entrepreneurs and the establishment of Basque family businesses, promoting the exchange of experiences and new governance models.

The FAA renews its founding purpose and defines strategic pillars based on contributing to the rooting of the business family, collaborating with other organizations to address challenges, and improving and retaining talent in the territory.

FAA projects include recognition of the work of the business community through the Antonio Aranzábal Award, the Case Collection, an Advanced Government Workshop for young people, and collaborations with entities such as Novia Salcedo Fundación and Rural Kutxa to attract and retain talent.

The FAA adapts its strategy to social challenges, renewing its founding purpose and focusing on multidimensional and interrelated projects to generate long-term impact.

Entrepreneurs, in addition to promoting companies, can generate roots as promoters of foundations, contributing to the link with society and the territory.

*Keywords:* Entrepreneurs, Foundations, Rooting, Family businesses, Bond, Civil society, Social impact, Social challenges, Innovation, Young employment, Professionalization, Business and family government, Succession, Young talent, Collaborations, Talent attraction and retention.



## 1. Introducción

Está generalmente aceptado que los emprendedores son la simiente de las empresas y que las empresas familiares están generalmente muy arraigadas. Sin embargo, pocas veces se destacan otras formas que los emprendedores tienen de generar arraigo, a saber, como impulsores de fundaciones. Esta forma organizativa también permite a los emprendedores poner al servicio de la sociedad su potencial y trabajar nuevas formas de arraigo. El arraigo es sinónimo de vínculo, de relación entre los agentes con su territorio (Pallares-Barbera et al., 2004). Las fundaciones aspiran a involucrar a la sociedad civil y colaborar con agentes territoriales para desarrollar sus actividades en favor del impacto social, medioambiental, cultural, artístico, etc. Todo ello, crea vínculos y promueve una cultura que favorece el arraigo allí donde operan.

El arraigo es un concepto que incluye elementos relacionales, culturales, políticos, institucionales, etc. y por lo tanto, es una aspiración permanente, nunca completamente alcanzada, que requiere una constante renovación (Bousquet, 2014). Se trata de una carrera de fondo que requiere de una perspectiva largoplacista. En este terreno, la labor de una fundación, que no busca retornos a corto plazo sino impactos en la sociedad, aunque estos lleguen a medio-largo plazo, puede ser muy fructífera. Máxime en el caso de fundaciones que son organizaciones familiares que buscan la continuidad intergeneracional y perpetuar así la contribución al bienestar que inició un día un emprendedor.

Con el fin de ilustrar esta realidad y compartir aprendizajes, presentamos en este artículo el caso de la Fundación Antonio Aranzábal (FAA) creada en 1998 por Antonio Aranzábal con el fin de promover y potenciar el desarrollo de empresarios en su entorno a través de la creación y difusión del conocimiento a sus directivos y líderes empresariales. Con su primera iniciativa, el Aula de Empresa Familiar que desarrolla en colaboración con Deusto Business School (DBS) desde el año 2000, ha creado un lugar para el intercambio de experiencias y la difusión de nuevos modelos de gobernanza y sucesión. Con ello aspira a permitir a las familias empresarias abordar mejor los retos a los que se enfrentan y que puedan enraizarse en su territorio.

Esta fue la primera organización que, de forma sostenida, se centró en la empresa familiar (EF) vasca promoviendo su arraigo. Para que esto siga así en el futuro, la nueva generación ha replanteado el propósito fundacional y ha validado y relanzado el proyecto sin perder su esencia, a saber, arraigar en nuestro territorio a empresas y familias empresarias.

## 2. El arraigo: desde el propósito fundacional hasta los proyectos concretos

El estudio “Perfiles de filantropía personal en España” (Cruz y Justo, 2021) recomienda a las fundaciones una mayor profesionalización, esto es, aplicar buenas prácticas de gobierno corporativo, altos niveles de transparencia y planificación de la sucesión, amén del uso de las nuevas tecnologías y la medición y gestión del impacto de forma continua y ágil.

En este sentido, con el fallecimiento de la primera generación de los patronos de la FAA, el patronato ha ido renovando sus miembros y hoy está constituido por la segunda generación de patronos con la familia al frente del mismo. Celebra dos reuniones anuales y la labor de la FAA se recoge en su página web.

El Patronato de la FAA<sup>1</sup> plantea en 2022 una reflexión estratégica. Con ella busca actualizar su marco de actuación a los retos de la sociedad, renovando su fin fundacional con un nuevo propósito, esto es, el fin último o lo que responde a la pregunta qué queremos lograr al final, y unos pilares estratégicos que marquen su labor durante los próximos años.

Para ello, se apoya entre otros en los resultados presentados en la ponencia de Javier Ramos (2022) “Mercado de trabajo vasco: proyecciones y estrategia de transición” que indican que hoy hay una menor ocupación, mayor desempleo, menor número de empresas y menor PIB per cápita que hace dos décadas. También se observa una mayor preferencia de los jóvenes hacia el sector servicios versus la industria. Por último, se aprecia un gap entre las demandas de la empresa y los jóvenes, quienes en la mayoría de los casos desconocen las oportunidades de trabajo en las empresas. En consecuencia, se espera que el mercado de empleo cambie radicalmente. El recurso escaso va a ser el humano, tanto por cuestiones demográficas como por ajuste de la oferta de empleo. La aproximación a ese talento joven va a ser distinta de la actual, se trabajará por proyectos, y se va a necesitar importar talento.

También integra en su reflexión los resultados del proyecto desarrollado durante los años 2016 y 2017 por la Cátedra de EF (DBS-FAA-AEFA-ME). Este estudio, dirigido por la Cátedra de EF de DBS y financiado por la Diputación Foral de Guipúzcoa, tuvo como promotores a FAA, AEFA-

---

<sup>1</sup> Maite, Antón y Jokin Aranzábal, Begoña Etxebarria (directora de Novia Salcedo Fundación), Guillermo de Aranzábal (presidente de la Rioja Alta, S.A.) y Víctor Urcelay (vicerrector de la Universidad de Deusto).

ME y DBS. Asimismo, la tesis que dio continuidad a este proyecto, dirigida por el mismo equipo y desarrollada por la Dra. Martínez-Sanchis, permitió identificar factores de arraigo de las familias empresarias al territorio (Martínez-Sanchis et al., 2021; Martínez-Sanchis et al., 2022). Entre los factores de arraigo, la FAA contribuye a los siguientes:

1. Reconocer la labor del empresariado y su aportación al bienestar de la sociedad.
2. Fomentar la cultura de profesionalización del gobierno empresarial y familiar.
3. Atraer y retener talento como la mejor forma de mantener la competitividad y el atractivo de los proyectos empresariales.

Fruto de esta reflexión, el Patronato de la FAA formula su propósito como “Contribuir al progreso de la sociedad a través del enraizamiento de las familias emprendedoras, el desarrollo de las empresas y la promoción del talento joven.” Asimismo, define los pilares estratégicos sobre los que este propósito va a construirse. Esto es, una Fundación:

- que contribuya al enraizamiento en nuestro territorio de la familia empresaria mediante la implantación de proyectos y mejores prácticas innovadoras.
- proactiva en la colaboración con otras organizaciones e instituciones para afrontar retos como la innovación y la mejora del empleo joven.
- que contribuya a mejorar y retener el talento en el territorio, identificando junto a las empresas, proyectos estratégicos atractivos para nuestros jóvenes.

Con base en estos pilares, se han evaluado los proyectos de la FAA, dando continuidad a iniciativas que ya estaban en marcha e impulsando nuevas propuestas que permitan materializar el propósito fundacional.

### **3. Reconocer la labor del empresariado: Premio Antonio Aranzábal y Colección de Casos**

No hay empresas sin empresarios con impulso emprendedor y el arraigo pasa, entre otras cuestiones, por el reconocimiento social de la figura del empresario.

Por ello, la FAA promueve desde el año 2003 el reconocimiento público a la labor intergeneracional de nuestras familias y EFs con la entrega del premio Antonio Aranzábal a la familia empresaria. Fue pionera en reconocer la labor del empresariado en una época en que los premios estaban muy denostados. Las 21 familias empresarias premiadas hasta ahora<sup>2</sup> destacan por su antigüedad (más de tres generaciones), su internacionalización, y su capacidad de innovación.

En la misma línea, ha consolidado la Colección de casos “Familias Empresarias-Empresas Familiares” que se inició en 2013 con la misma pretensión de recoger y poner en valor el esfuerzo que las familias empresarias han realizado en sus empresas familiares a lo largo de su historia. Hoy, una década más tarde, se han recogido y publicado en castellano, euskera e inglés las historias y experiencias de una veintena de familias empresarias, constituyendo la más importante colección de casos de empresas familiares de España.

#### **4. Fomentar la cultura de profesionalización del gobierno empresarial y familiar: Taller de Gobierno Avanzado de la Empresa Familiar**

Un factor de arraigo es la cultura de profesionalización del gobierno de las empresas y para cambiar esta cultura es importante trabajar también con los más jóvenes. El hecho de que hubiese generaciones de jóvenes que, proviniendo de EFs, no quisiesen involucrarse en ellas, o no proviniendo de ellas, no tuviesen interés ni curiosidad en trabajar en ellas, daba a entender que podían tener lagunas en cuanto a la labor que dentro del gobierno podían desarrollar.

Por ello, se ofrece un Taller voluntario, extracurricular, a los estudiantes de DBS en los últimos años del grado de ADE y dobles grados. La idea es que entiendan mejor en qué consiste la EF y sus especificidades y comprendan las diferencias entre Propiedad, Gobierno y Gestión en las empresas.

Hoy el taller es una combinación de conceptos clave, muchos ejemplos prácticos y casos que se trabajan en grupo y ponencias de empresarios de EF que hablan de su caso personal. Más de un centenar de estudiantes han realizado el mismo y se han logrado varios de los objetivos principales propuestos.

---

<sup>2</sup> Ver premiados en <https://fundacionaranzabal.org/actividades/premio-empresario-emprendedor/>

Con relación a las nuevas generaciones de EF, el taller aspira a que entiendan que pueden involucrarse en ella desde diferentes facetas, no siempre sólo desde la gestión; susciten conversaciones en el seno de la familia y planteen temas de sucesión y entrada de no familiares en la gestión.

Con relación a las nuevas generaciones de EF, con el taller se pretende que entiendan las ventajas que tienen este tipo de empresas y vean el atractivo de trabajar en ellas.

## 5. Atraer y retener talento: Colaboraciones con Fundación Novia Salcedo y Rural Kutxa

Muchas empresas se quejan de la falta de personas de diferentes perfiles para trabajar<sup>3</sup>. La baja natalidad actual que no tiene visos de cambiar a falta de políticas que motiven a los jóvenes a tener hijos o que inviten a familias de otras comunidades y países a instalarse en el País Vasco, llevará a las empresas a competir para atraer a los mejores. Como sociedad y territorio, caben plantearse políticas educativas menos inmersivas en materia lingüística que hagan el territorio atractivo a familias extranjeras o de otras comunidades.

Por todo ello, la FAA colabora con dos instituciones preocupadas por esta cuestión: por un lado, Novia Salcedo Fundación (NSF) y, por otro lado, en el proyecto Prácticas Empresa Familiar y Talento (PREFYT) junto con Rural Kutxa y DBS.

### *Colaboración con NSF*

Esta colaboración se remonta a 2012 y busca promocionar el empleo joven. NSF desde 1980 acompaña a los jóvenes en la mejora de su empleabilidad y les apoya en el acceso a un trabajo decente. Para ello NSF tiene firmados convenios de colaboración con empresas que en formato de prácticas profesionales reciben a jóvenes con un grado de retención del 63% en el caso de universitarios y en el colectivo de jóvenes vulnerables con niveles de cualificación básicos este dato ha sido del 49% (datos de 2022). La FAA apoya esta labor porque considera fundamental para la inserción de los jóvenes y conocer su realidad (valores, prioridades e intereses) y poder así tener un mayor impacto en su atracción a la empresa del territorio.

---

<sup>3</sup> Andrés Sendagorta en la Asamblea General de AEFAME 31/5/23: “a Sener le faltan 150 ingenieros”.

De hecho, el año pasado NSF recibió 2.267 currículum de jóvenes buscando empleo. Con 682 jóvenes hicieron planes formativos individualizados en empresa. La oferta de plazas en empresas duplicó los datos de casación. De los jóvenes que sí consiguieron ubicar en empresas, el 55% tenían entre 20 y 24 años y un 38% entre 25 y 30. Estos resultados confirman el éxito de este programa y su contribución al objetivo de atracción de perfiles jóvenes en empresas del entorno.

### *Colaboración con Rural Kutxa y DBS*

PREFYT surge de la colaboración de la Cátedra de EF (FAA-DBS) con Rural Kutxa con el objetivo de conectar el talento joven con las EFs del territorio, evitando de esta manera que estas personas altamente formadas obvien oportunidades atractivas que hay en nuestro entorno por ignorarlas. En sus dos ediciones han participado 18 estudiantes y 12 EFs con muy alto nivel de satisfacción por ambas partes, lo que anima a dar continuidad a este proyecto surgido en 2021.

Los beneficios de este programa redundan en tres colectivos: el colectivo joven y formado, facilitando su participación en proyectos de interés y que puede conocer y ser conocido por empresas enraizadas del territorio; las EFs arraigadas, competitivas y dinámicas, que además de darse a conocer, se hacen visibles entre los jóvenes universitarios del territorio; y con ello, Guipúzcoa en su conjunto también gana, al permitir que nuestro territorio retenga tanto proyectos empresariales arraigados como talento en el territorio para evitar la fuga de jóvenes preparados y potenciar proyectos empresariales.

Este proyecto va a servir de piloto para iniciar la medición del impacto que nuestra labor tiene en la sociedad, para lo que estamos diseñando la Teoría del Cambio y los indicadores de medición.

## **6. Conclusión**

Dos son los tipos de aprendizajes que la experiencia recogida en este artículo nos deja.

Por un lado, con relación a las fundaciones como agentes de impacto de los emprendedores. Primero, se muestra un caso de relevo intergeneracional en el seno de una fundación familiar, donde no sólo se renuevan los órganos de gobierno, sino que se reformula su propósito y su proyecto estratégico de forma consensuada. Segundo, el proceso de reflexión estratégica se apoya en estudios de instituciones, universidades y organismos

oficiales que proporcionan datos para la identificación de oportunidades de actuación. Finalmente, la actuación se plantea en colaboración. Por eso, busca construir un ecosistema de colaboración entre empresas, en particular EFs, exitosas y jóvenes de gran talento que se vayan arraigando en el territorio. Es un trabajo muy gota a gota, que va calando poco a poco, pero que, en el tiempo, con ayuda de otras acciones, genera un verdadero impacto.

Por otro lado y vinculado con el arraigo, la FAA plantea una estrategia dirigida primero a distintos segmentos, ya que sus proyectos están dirigidos a los jóvenes (Taller de Gobierno), a los profesionales (Premio Antonio Aranzábal), y a ambos en clave intergeneracional (NSF, PREFYT); segundo, con un enfoque multidimensional e interrelacionado, abordando proyectos de diversa índole -para cambiar la cultura (Colección de casos), hacer pedagogía (Taller de Gobierno), crear vínculos (PREFYT, NSF)- entre los que se desarrollan sinergias; y finalmente a largo plazo, combinando tanto refinar y actualizar los proyectos válidos como generar otros nuevos, midiendo en todo caso su impacto.

Esta fundación en segunda generación sigue la estela de su fundador en su compromiso con el territorio, y su búsqueda del emprendimiento, arraigo, impulso, innovación y mejora constante de las empresas, los jóvenes y las instituciones. Su experiencia profesional y colaborativa permite ilustrar con un caso el papel que las fundaciones pueden jugar en el arraigo de las empresas, sabiendo que el bienestar y progreso de la sociedad está unido en gran medida a la competitividad de sus empresas.

## Referencias

- Bousquet, F. (2014). *L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME* (Doctoral dissertation, Bordeaux).
- Cruz, C., & Justo, R. (2021) *Perfiles de Filantropía personal en España*, ie editorial, Caixabank.
- 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*, 29(10), 1819-1844. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1889474>
- Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2022). How does the territory impact on entrepreneurial family embeddedness?. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(2), 196-217. <https://doi.org/10.1108/jec-09-2019-0087>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2004.03.004>

Ramos, J. (2022) *Mercado de trabajo vasco: proyecciones y estrategia de transición*. Ponencia desarrollada en el Encuentro Protocolo de colaboración: Departamento de trabajo y empleo, Lanbide y clústeres del País Vasco, Bilbao 17/3/22.

## Sobre los autores

ANTÓN ARANZÁBAL HARREGUY. Miembro del patronato de la Fundación Antonio Aranzábal desde 1998. Experiencia dilatada en el mundo industrial multinacional (Graftech Intl.) ocupando diversos cargos desde CEO para Europa y EMEA a Vicepresidente de Operaciones mundial y dirección General. Presidente de la European Advanced Carbon and Graphite Materials Association (ECGA). Todo tipo de cursos y titulaciones del mundo de la gestión.

Member of the Board of Trustees of the Antonio Aranzábal Foundation since 1998. Extensive experience in the multinational industrial world (Graftech Intl.) holding various positions from CEO for Europe and EMEA to Vice President of Worldwide Operations and General Management. President of the European Advanced Carbon and Graphite Materials Association (ECGA). All types of courses and qualifications in the world of management.

MARÍA TERESA ARANZÁBAL HARREGUY. Miembro del patronato de Fundación Antonio Aranzábal desde 1998 y profesora asociada del IE Business School. Consejera independiente de empresas cotizadas y privadas, así como de asociaciones empresariales y organizaciones sin fines de lucro. Experiencia internacional como ejecutiva en una variedad de sectores, que van desde el comercio minorista, la moda, los bienes de consumo y el inmobiliario. Como consultora, ha asesorado a numerosas empresas del retail en estrategia de negocio y talento. También ha trabajado como consultora de estrategia en McKinsey & Co. y en fusiones y adquisiciones en Goldman Sachs. Conocimiento profundo en estrategia, desarrollo de negocios internacionales, inteligencia del consumidor y marketing, transformación, integración de fusiones y adquisiciones y empresas familiares. Docente y mentora en universidades privadas líderes en administración de empresas. Ponente en eventos internacionales (en gobierno corporativo, empresa familiar, talento y retail). Miembro de WCD, IC-A e IWF. Posee una Certificación de Consejera de IC-A (España) y un MBA de Wharton Business School.

Member of the Board of Trustees of Fundación Antonio Aranzábal since 1998 and associate professor at IE Business School. Independent director of listed and private companies, as well as business associations and non-profit organisations. International experience as an executive in a variety of sectors, ranging from retail, fashion, consumer goods and real estate. As a consultant, she has advised numerous retail companies on business and talent strategy. She has also worked as a



strategy consultant at McKinsey & Co. and in mergers and acquisitions at Goldman Sachs. In-depth knowledge in strategy, international business development, consumer and marketing intelligence, transformation, M&A integration and family businesses. Lecturer and mentor at leading private universities in business administration. Speaker at international events (on corporate governance, family business, talent and retail). Member of WCD, IC-A and IWF. She holds a Board Certification from IC-A (Spain) and an MBA from Wharton Business School.

**JOKIN ARANZÁBAL HARREGUY.** Fundación Antonio Aranzábal. Jokin es patrono y secretario de la Fundación Antonio Aranzábal desde 1998. Responsable de estrategia, planificación financiera e inversiones. También participa en el Fondo de Fundaciones de Impacto y Fundaciones por el Clima. Trabajó en la empresa familiar Bombas Itur durante 5 años y en consultoría de procesos para clientes de Utilities, AAPP y Defensa durante 10 años. Es ingeniero industrial (Tecnun, Universidad de Navarra). Posee un Executive MBA de Instituto de Empresa y de Dirección Industrial en Mondragón University.

Jokin has been a trustee and secretary of the Antonio Aranzábal Foundation since 1998. He is responsible for strategy, financial planning and investments. He also participates in the Impact Foundations Fund and Climate Foundations. He worked in the family business Bombas Itur for 5 years and in process consultancy for clients in Utilities, Public Administrations and Defence for 10 years. He is an industrial engineer (Tecnun, University of Navarra). He holds an Executive MBA from *Instituto de Empresa* and an Industrial Management degree from Mondragón University.



## LA EMPRESA FAMILIAR EN EUSKADI, UN BIEN SOCIAL A PRESERVAR PARA EL DESARROLLO DEL TERRITORIO

### FAMILY BUSINESSES IN THE BASQUE COUNTRY, A SOCIAL ASSET TO BE PRESERVED FOR THE DEVELOPMENT OF THE REGION

José Miguel Lanzagorta Casans  
AEFAME (Asociación de Empresa Familiar de Euskadi), España

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2823>

Recibido: 20 de julio de 2023  
Aceptado: 11 de octubre de 2023  
Publicado en línea: marzo de 2024

**Sumario:** 1. Introducción. 2. El carácter y valores de la empresa familiar. 3. Bien social a preservar. 4. Colaboración y creación de un ecosistema favorable. 5. La gobernanza y el futuro, pieza esencial. 6. Colaboración con instituciones. 7. Conclusiones. Referencias.

#### RESUMEN

Las empresas familiares de Euskadi son de vital importancia para el tejido empresarial vasco, representando el 84% del mismo y contribuyendo significativamente al empleo y al valor añadido en la región. Estas empresas, más allá de su relevancia económica, se caracterizan por sus valores arraigados, el compromiso con la sostenibilidad y su gestión diferenciada. La Asociación de la Empresa Familiar de Euskadi (AEFAME) trabaja para resaltar su valor social, promoviendo la colaboración, el desarrollo de un ecosistema favorable y la gobernanza activa. La continuidad de estas empresas se asegura mediante la atención a la gobernanza familiar y el fomento de la vocación empresarial entre las generaciones futuras. La colaboración con instituciones académicas y gubernamentales también es fundamental para fortalecer y mantener este modelo empresarial arraigado en la región, impulsando su desarrollo sostenible y su contribución al bienestar social.

*Palabras clave:* empresa familiar, desarrollo económico, Euskadi, bien social, arraigo, ecosistema, legado, gobernanza.

---

\* Presidente de AEFAME y consejero delegado del Grupo Iparvending, además de consejero de ABC Logistic, Vicrila, Agría Hispania, y de la Corporación Financiera Lanca. Licenciado en la Universidad Comercial de Deusto y MBA por la IE Business School es, actualmente, miembro de la junta directiva de Cebek, de Cecobi, y presidente de la Sociedad Coral de Bilbao.

*Más información sobre el autor disponible al final de este artículo.*

Este estudio contó con el apoyo de la afiliación individual del autor y declara no tener conflicto de intereses.

## ABSTRACT

Family businesses in the Basque Country are of vital importance to the Basque business fabric, representing 84% of said fabric and contributing significantly to employment and added value in the region. These companies, apart from their economic relevance, are characterized by their deep-rooted values, commitment to sustainability and distinctive management. The Basque Country's Family Business Association (AEFAME) works to highlight their social value by promoting collaboration, developing a favorable ecosystem and designing an active governance. The continuity of these companies is ensured through attention to family governance and fostering entrepreneurial commitment among future generations. Collaboration with academic and governmental institutions is also pivotal to strengthen and sustain this business model embedded in the region, bolstering its sustainable development and contribution to social welfare.

*Keywords:* family business, economic development, Basque Country, social asset, embeddedness, ecosystem, legacy, governance.

## 1. Introducción

Euskadi es rica en empresas familiares. Sin duda son la base de la economía vasca. Según el estudio desarrollado por el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) en 2015 “La empresa familiar en España” (Corona, 2015), tenemos un total de 50.415 empresas y, de ellas, 42.557 son familiares. Es decir, se estima que el 84% del tejido empresarial vasco son empresas familiares, lo que pone de manifiesto el papel vertebrador de la empresa familiar. Todas ellas comparten el mismo ADN: un legado, valores y principios basados en la vocación de continuidad a largo plazo, arraigo al territorio, resiliencia en los malos momentos, y agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones. La empresa familiar en Euskadi es un claro contribuyente de generación de empleo que representa nada más y nada menos que el 55,45% del empleo del País Vasco y el 44% del valor añadido. Además, es una realidad de negocios muy enraizados en el entorno donde se ubican y ejercen su actividad, lo que hace que su compromiso con la realidad que les rodea sea mucho mayor en particular en tiempos de crisis (Amato et al., 2023). Por ello, la empresa familiar es un modelo de empresa que contribuye a afianzar el crecimiento de la economía vasca y el desarrollo del territorio.

La representatividad de la empresa familiar en la economía de Euskadi y en el resto del mundo es innegable. Sin embargo, no son solo los números los que avalan el importante papel de los negocios gestionados por las familias, sino que más allá de su importancia económica, las empresas familiares poseen una serie de características específicas que las convierten en referente (Habbershon & Williams, 1999).

## 2. El carácter y valores de la empresa familiar

Las empresas familiares se caracterizan por compartir unos valores, unos principios y una cultura que forman parte de su identidad, y que se han convertido en un importante activo empresarial. Esos valores de los que hablamos son la consecuencia de la gestión de un patrimonio propio, con un objetivo último que es el legado y siempre con la dimensión humana como elemento de unión. En un mundo cada vez más comprometido, donde la sostenibilidad adquiere una importancia creciente, estos valores se convierten en una parte intangible de sus activos.

Pero además de la sostenibilidad, existen otros elementos que hacen únicas y diferentes a las empresas familiares, convirtiéndolas en un bien social a preservar, como son la longevidad, la vocación a largo plazo, el modelo de gobierno corporativo único, la gestión de las personas y una gestión financiera y estratégica distintas a las empresas no familiares. El arraigo es otra de las grandes características de la empresa familiar, que dada su relación de cercanía con el entorno donde se ubican y ejercen su actividad y al confluir en las mismas personas la propiedad y la gerencia, hace más difícil el abandono de dichas regiones, y favorece que los centros de decisión se mantengan en territorio vasco.

## 3. Bien social a preservar

La empresa familiar posee multitud de efectos sociales beneficiosos, tales como su inversión en activos no tangibles, su contribución y compromiso con el empleo, la generación de riqueza o su relación estrecha con la comunidad (Lenz, 2021), entre muchas otras cuestiones. En este sentido, no hay lugar a dudas de que la empresa familiar tiene un gran potencial para contribuir al crecimiento económico y social vasco, y convertirse en un aliado de las instituciones y de la sociedad vasca en el desarrollo económico.

Desde la Asociación de la Empresa Familiar de Euskadi (AEFAME) trabajamos en este sentido, con objeto de mostrar el valor social de este tipo de empresa. Para ello, abordamos dos líneas de actuación. Por un lado, trasladamos a la sociedad mensajes que ponen en valor la contribución de este tipo de organización en el territorio, impulsando el reconocimiento por este empresariado y por su aportación al bienestar de nuestro entorno. Y por otro lado, compartimos experiencias que fortalecen nuestro arraigo y nuestra sensación de colaborar en algo mayor.

Dado el carácter vital de la empresa familiar en la economía global de Euskadi, AEFAME nació en 2015 siendo la primera entidad de Euskadi orientada exclusivamente a poner en valor y apoyar a la empresa familiar y a las familias empresarias. La asociación está vinculada al IEF y la red Europea y Global de Empresas Familiares. Gracias al apoyo de ambas instituciones todo es más sencillo. Formar parte de una red más amplia nos permite aprender y avanzar para ofrecer siempre lo mejor a nuestras empresas familiares vascas y a nuestro territorio. Todos trabajamos por los mismos objetivos: apoyar y defender los intereses de un modelo de empresa muy arraigado en Euskadi; ayudar al empresariado familiar y a las familias empresarias a responder a los retos de este modelo de empresa, fomentar la profesionalización de la empresa familiar e incorporar a las siguientes generaciones, entre otros desafíos.

#### 4. Colaboración y creación de un ecosistema favorable

La empresa familiar está muy enraizada en el entorno en el que se ubica y es especialmente interesante su aportación cuando se integra en un ecosistema, como por ejemplo el emprendedor (Benavides-Salazar et al., 2021). En este sentido, la creación de un ecosistema que favorezca la toma de participación de la empresa familiar puede operar como multiplicador de los potenciales beneficios de la colaboración.

AEFAME es una asociación y como tal, su virtud radica en el hecho de ser un actor colectivo. Hoy por hoy pertenecen a la asociación 75 empresas vascas líderes en sus distintos sectores de actividad. Entre todas alcanzan una facturación agregada superior a los 15.242 millones de euros y dan empleo a más de 148.000 personas. Esto nos permite conocer de primera mano la diversidad de estas empresas, sus potencialidades y dificultades específicas, lo que nos ayuda a entender y atender mejor sus necesidades.

Más allá de nuestra propia red, y poniendo el foco en todas ellas, hace cinco años, nuestra asociación puso en marcha lo que denominamos como “*Euskadi Family Business Friendly*”, esto es, un ecosistema favorable y propicio para la empresa familiar y la familia empresaria.

Partimos para ello de la premisa de que, para que Euskadi continúe siendo un territorio próspero y atractivo para el asentamiento y mantenimiento de dichas empresas familiares, es fundamental desarrollar un ecosistema atractivo, estable y competitivo que permita el desarrollo y crecimiento de la empresa familiar y de la familia empresaria. Esto requiere crear un plan que defina los aspectos socioeconómicos que pueden con-

vertir a Euskadi en un entorno propicio para el desarrollo de ésta y que este desarrollo impacte en la sociedad.

Desde AEFAME hemos diseñado diferentes palancas de desarrollo para potenciar ese Ecosistema, como son el modelo de gobernanza avanzada, la visibilidad y el reconocimiento social, un sistema educativo avanzado, la atracción de talento, la fiscalidad competitiva, el mantenimiento de los centros de decisión y el compromiso con el territorio, entre otras.

Para activar cada palanca, hemos definido una serie de actuaciones que aspiran a reconsiderar la fiscalidad, fomentar proyectos vinculados a la educación y la formación, incrementar la visibilidad del empresario y empresaria o impulsar la gobernanza activa. Entendemos que estos resortes son y han de ser fruto de un diálogo y, desde esa convicción, mantenemos una relación abierta y respetuosa con todos los grupos de interés de Euskadi.

El trabajo está siendo intenso, pero satisfactorio. Los datos así lo demuestran. Nadie dijo que el camino fuese fácil. Desde la AEFAME tenemos que asegurar la permanencia y el crecimiento de todas las empresas familiares a través de diferentes acciones. Por eso, este proyecto, el de “*Euskadi Family Business Friendly*” es nuestra brújula, el proyecto que nos guía y nos da las claves para que las empresas familiares vascas no desaparezcan.

## 5. La gobernanza y el futuro, pieza esencial

El mantenimiento de la empresa familiar, además de los proyectos anteriores, requiere implementar otros mecanismos como la gobernanza, que se ha convertido en la pieza esencial para asegurar su éxito para las futuras generaciones. ¿Y cómo se consigue? Fomentando la vocación empresarial entre los más jóvenes. Porque ellos harán que las empresas familiares sigan en pie. Pero para ello, afianzar los lazos familiares, minimizar los riesgos de conflicto entre las generaciones y poner límites entre la familia, los negocios y el patrimonio resulta imprescindible.

Desde AEFAME ponemos el foco en la gobernanza familiar como mecanismo de continuidad de la empresa familiar (Martínez-Sanchis et al., 2022). Como mencionábamos, la gobernanza es un factor clave en nuestras empresas, ya que permite una gestión proactiva de la intergeneracionalidad en el seno de la familia, planteando de forma anticipada el reto de la sucesión familiar y los vínculos de la familia y la empresa (Aragón-Amonarriz et al., 2019). Gracias a ello, ayuda a mantener el equilibrio del negocio, el patrimonio y la empresa.

Sin lugar a dudas, un buen control de la gestión empresarial, la rápida toma de decisiones, una visión clara y estratégica, pero sobre todo la lealtad de quienes conforman la empresa familiar, harán crecer y mantener viva por mucho más tiempo esa ilusión que pusieron los y las fundadores que pusieron esa primera piedra.

De nada servirá que los antecesores hayan dejado una empresa sólida y sana si los futuros accionistas no están vinculados al proyecto futuro y no están alineados a un proyecto de crecimiento. La gobernanza familiar es, por tanto, una de las bases del éxito del arraigo de empresas que serán la columna vertebral de Euskadi. En este sentido, abordar la gobernanza familiar de forma profesional atendiendo de forma sistemática, consensuada y anticipada a los retos de las familias empresarias es una cuestión crucial en la que el papel de las asociaciones puede resultar decisivo.

## 6. Colaboración con instituciones

Antes mencionaba la importancia de ir de la mano de las entidades e instituciones para implementar mejoras y continuar avanzando en un modelo que se adapte a las necesidades actuales y futuras de las empresas familiares vascas. En esa colaboración con la que construimos un círculo virtuoso de competitividad conformado por la empresa familiar, la sociedad y las instituciones, se integra la Cátedra Empresa Familiar que compartimos con Deusto Business School.

En el convencimiento de que la academia puede ser un apoyo fundamental para estudiar retos e identificar soluciones de las empresas familiares, hemos desarrollado distintas colaboraciones entre las que destacaríamos la realización de una tesis doctoral que permitió estudiar factores de continuidad (Martínez-Sanchis et al., 2022) y arraigo de las empresas familiares y contrastarlas internacionalmente (Martínez-Sanchis et al., 2021). Este trabajo tuvo un reconocimiento por parte del Gobierno Vasco al otorgarle el Premio Alberto Alberdi (1ª edición) como la mejor tesis doctoral sobre la economía vasca.

La tesis aborda una cuestión fundamental para el desarrollo de Euskadi: cómo apoyar la continuidad de las empresas familiares para que sigan impactando en el desarrollo de los territorios, y evitar su desaparición. En concreto, qué hacer para evitar la desaparición de estos agentes que fomentan el intra-emprendimiento y los ecosistemas emprendedores del territorio, impulsan el empleo enraizado, sostienen el dinamismo empresarial y, en definitiva, son motores de la generación de riqueza económica y bienestar social sostenible en el territorio.



Por continuar con nuestra red colaborativa, el pasado año pusimos en marcha junto con la Diputación Foral de Bizkaia, un proyecto dirigido a ayudar a mejorar el modelo de gobernanza de las empresas. Hasta el momento ya han trabajado 5 empresas familiares para asegurar la continuidad del proyecto familiar. La iniciativa está siendo un éxito. En la medida en la que continuemos trabajando en identificar necesidades y explorar respuestas innovadoras a las mismas en colaboración, avanzaremos en la buena dirección para potenciar la continuidad, el arraigo y el crecimiento de la empresa.

## 7. Conclusiones

En las últimas décadas, la empresa familiar ha actuado como un factor de competitividad clave de la economía vasca, dotando al tejido económico empresarial y a la sociedad de estabilidad y contribuyendo al crecimiento económico. En ese escenario, el círculo virtuoso de competitividad conformado por empresa familiar, la sociedad y las instituciones ha funcionado y aportado valor a la sociedad vasca, y por ello debe ser un modelo a desarrollar y fomentar.

“El camino se hace al andar”. Un refrán que refleja muy bien nuestra trayectoria, la de la AEFAME a lo largo de estos 8 años de vida. Como todo, evolucionamos, es el curso natural de la vida, y lo hacemos para situar a la empresa familiar vasca en lo más alto, apoyarla, dar respuesta a sus necesidades, y guiarla para que perdure en el tiempo. En definitiva, para que sean sólidas y garanticemos su éxito en el futuro gracias al sentimiento de vocación y pertenencia entre las generaciones.

La experiencia presentada enfatiza el trabajo realizado por AEFAME para impulsar la colaboración (“*Euskadi Family Business Friendly*”) y apuntalar los elementos específicos de la empresa familiar (identificación de factores de arraigo, talleres de gobierno familiar). Lo que se pretende con ello es animar al empresariado y a las instituciones a colaborar en este propósito que nos anima, convencidos de que los frutos nos beneficiarán a todos. Por ello, instamos a que todos, agentes sociales, empresariado, AEFAME y otras instituciones nos apoyemos en potenciar el ecosistema para que las empresas familiares sean cada vez más potentes, más competitivas y más arraigadas y sigan generando riqueza y desarrollo en el entorno.

## Referencias

- Amato, S., Patuelli, A., Basco, R., & Lattanzi, N. (2023). Family firms amidst the global financial crisis: A territorial embeddedness perspective on downsizing. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 213-236. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04930-0>
- 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, 161-185. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3728-7>
- Benavides-Salazar, C., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., & Ibáñez-Romero, A. (2021). The role of entrepreneurial families in entrepreneurial ecosystems: The family social capital approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jee-11-2020-0416>
- Corona, J. (2015). La empresa familiar en España. Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona.
- Habbershon T. G., & Williams M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Lenz, R. (2021). Family firms and their regional ties: A bond made for the future?. In *Family Business and Regional Development* (pp. 125-139). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429058097-10>
- 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*, 29(10), 1819-1844. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1889474>
- Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2022). How does the territory impact on entrepreneurial family embeddedness?. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(2), 196-217. <https://doi.org/10.1108/jec-09-2019-0087>

## Sobre el autor

JOSÉ MIGUEL LANZAGORTA CASANS. Nació en Bilbao en 1967 y es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Deusto, promoción de 1990. De 1990 a 1991 cursó un MBA por el IE Business School. José Miguel pertenece a la segunda generación de la familia fundadora de Iparvending Group, uno de los principales grupos de distribución automática alimentaria de España formado por Easy Vending, Nordisven, Vending 4, Veraco Vending, Servirreiner, Satvending Gesinor e Iparvending Centro Especial de Empleo, y cuya actividad principal es el negocio del Vending, de las Fuentes de Agua y del Servicio Técnico. José Miguel Lanzagorta es consejero delegado de Iparvending Group desde enero de 2015 hasta la actualidad. Actualmente es consejero dele-

gado del Grupo ABC Logistic, compañía especializada en logística y en transporte nacional e internacional. Además, es consejero delegado de la Corporación Financiera Lanca, el holding familiar que agrupa Inmobiliaria Lanca, así como el resto de participantes industriales, y también es consejero de Vicrila, de Agrimac-Agria Hispania y patrono de la Fundación Iparvending (una iniciativa de la Familia Lanzagorta que nace con los objetivos de impulsar la alimentación saludable y favorecer la incorporación de las personas con discapacidad al mercado laboral). Finalmente, en 2018 ingresó como miembro de la junta directiva de AEFAME, la Asociación de la Empresa Familiar de Euskadi, entidad sin ánimo de lucro cuya misión es ser un referente institucional, social, económico y académico de la realidad de la empresa familiar en Euskadi. En julio de 2022 fue nombrado presidente de AEFAME en Asamblea General, sustituyendo en el cargo a Andrés Sendagorta. Desde 2021, ingresa en la junta directiva y del comité ejecutivo de CECOBÍ, y en la junta directiva de CEBEK.

Born in Bilbao in 1967 and holds a degree in Economics and Business Administration from the University of Deusto, class of 1990. From 1990 to 1991 he studied for an MBA at IE Business School. José Miguel belongs to the second generation of the founding family of Iparvending Group, one of the main automatic food distribution groups in Spain, formed by Easy Vending, Nordisven, Vending 4, Veraco Vending, Servirreiner, Satvending Gesinor and Iparvending Centro Especial de Empleo, and whose main activity is the Vending, Water Fountains and Technical Service business. José Miguel Lanzagorta has been CEO of Iparvending Group since January 2015. He is currently CEO of ABC Logistic Group, a company specialising in logistics and national and international transport. He is also CEO of Corporación Financiera Lanca, the family holding company that groups together Inmobiliaria Lanca, as well as the rest of the industrial participants, and is also a director of Vicrila, Agrimac-Agria Hispania and trustee of the Iparvending Foundation (an initiative of the Lanzagorta Family that was created with the objectives of promoting healthy eating and encouraging the incorporation of people with disabilities into the labour market). Finally, in 2018 he became a member of the board of directors of AEFAME, the Family Business Association of the Basque Country, a non-profit organisation whose mission is to be an institutional, social, economic and academic benchmark for the reality of family businesses in the Basque Country. In July 2022, he was appointed president of AEFAME at the General Assembly, replacing Andrés Sendagorta. Since 2021, he has been a member of the board of directors and executive committee of CECOBÍ, and of the board of directors of CEBEK.



## **BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS** ***BULLETIN OF ECONOMIC STUDIES***

- Investigaciones Financieras** (N.º 160, Abril 1997).  
**La calidad total aplicada a la educación** (N.º 161, Agosto 1997).  
**Gestión basada en el valor** (N.º 162, Diciembre 1997).  
**Logística y Tecnología** (N.º 163, Abril 1998).  
**Gestión de “Intangibles”** (N.º 164, Agosto 1998).  
**Reflexiones en torno al Euro** (N.º 165, Diciembre 1998).  
**Avances en la Teoría Financiera** (N.º 166, Abril 1999).  
**Emprender (Parte I)** (N.º 167, Agosto 1999).  
**Emprender (Parte II)** (N.º 168, Diciembre 1999).  
**Estrategia y Empresa** (N.º 169, Abril 2000).  
**Ética y Economía** (N.º 170, Agosto 2000).  
**Nuevas tendencias en Marketing** (N.º 171, Diciembre 2000).  
**Gestionar Recursos y Capacidades** (N.º 172, Abril 2001).  
**Nueva Economía** (N.º 173, Agosto 2001).  
**Personas y empresa** (N.º 174, Diciembre 2001).  
**Panorama de la Macroeconomía** (N.º 175, Abril 2002).  
**Reflexiones para la gestión empresarial** (N.º 176, Agosto 2002).  
**Empresa Familiar** (N.º 177, Diciembre 2002).  
**Información Contable y Globalización: la respuesta de la Unión Europea** (N.º 178, Abril 2003).  
**Logística** (N.º 179, Agosto 2003).  
**Conocimiento e intangibles en un entorno global** (N.º 180, Diciembre 2003).  
**Ampliación de la Unión Europea** (N.º 181, Abril 2004).  
**El gobierno de la empresa** (N.º 182, Agosto 2004).  
**Dirección de personas en las organizaciones** (N.º 183, Diciembre 2004).  
**Orientación al mercado y orientación al cliente** (N.º 184, Abril 2005).  
**Apuntes sobre Internacionalización** (N.º 185, Agosto 2005).  
**Innovación y nuevas oportunidades de negocio** (N.º 186, Diciembre 2005).  
**El futuro de las pensiones** (N.º 187, Abril 2006).  
**Consideraciones sobre el fenómeno migratorio** (N.º 188, Agosto 2006).  
**Emprendedores** (N.º 189, Diciembre 2006).  
**América Latina. Reflexiones sobre su realidad y retos de futuro** (N.º 190, Abril 2007).  
**Economía industrial** (N.º 191, Agosto 2007).  
**El reto de la globalización y su impacto en la economía vasca** (N.º 192, Diciembre 2007).  
**La internacionalización de la empresa** (N.º 193, Abril 2008).  
**Algunas reflexiones sobre recientes normativas y su impacto en la actividad empresarial** (N.º 194, Agosto 2008).  
**Compromiso empresarial con el desarrollo sostenible** (N.º 195, Diciembre 2008).  
**Relaciones Laborales** (N.º 196, Abril 2009).  
**Comunicación y transparencia: algunas posibilidades** (N.º 197, Agosto 2009).  
**Reflexiones tras dos años de crisis económica y financiera** (N.º 198, Diciembre 2009).  
**Algunas novedades en finanzas** (N.º 199, Abril 2010).  
**Economía sostenible** (N.º 200, Agosto 2010).  
**Política fiscal y concierto económico frente a la crisis** (N.º 201, Diciembre 2010).  
**Gestión del riesgo** (N.º 202, Abril 2011).  
**La gestión de personas** (N.º 203, Agosto 2011).  
**Diferentes economías, diferentes problemas** (N.º 204, Diciembre 2011).

Relación de títulos publicados en el / *Titles published in the*  
(*Continuación / Continued*)

## **BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS** ***BULLETIN OF ECONOMIC STUDIES***

**Emprender** (N.º 205, Abril 2012).

**Finanzas éticas y alternativas** (N.º 206, Agosto 2012).

**Estrategias empresariales frente a la crisis** (N.º 207, Diciembre 2012).

**Novedades en la información contable** (N.º 208, Abril 2013).

**Reformas estructurales: una agenda abierta** (N.º 209, Agosto 2013).

**En torno a la crisis** (N.º 210, Diciembre 2013).

**Dirigir con ética** (N.º 211, Abril 2014).

**El reto de la financiación empresarial** (N.º 212, Agosto 2014).

**Competitividad e Innovación** (N.º 213, Diciembre 2014).

**Pymes y salida de la crisis** (N.º 214, Abril 2015).

**Nuevos desafíos del marketing** (N.º 215, Agosto 2015).

**Retos y oportunidades en la economía** (N.º 216, Diciembre 2015).

**Retos en el liderazgo y dirección de personas** (N.º 217, Abril 2016).

**Economía y Futuro (En homenaje al Centenario de Deusto Business School)** (N.º 218, Agosto 2016).

**Transformación digital** (N.º 219, Diciembre 2016).

**Fundaciones (En homenaje a la Fundación Vizcaña Aguirre)** (N.º 220, Abril 2017).

**Entorno geopolítico y sus implicaciones para la gestión** (N.º 221, Agosto 2017).

**Retos de la construcción europea (75º Aniversario del Boletín de Estudios Económicos)** (N.º 222, Diciembre 2017).

**Evolución financiera: mercados, banca, inversión** (N.º 223, Abril 2018).

**Inversión Socialmente Responsable** (N.º 224, Agosto 2018).

**Los riesgos y su gestión** (N.º 225, Diciembre 2018).

**El futuro del negocio asegurador** (N.º 226, Abril 2019).

**La economía de cooperación** (N.º 227, Agosto 2019).

**Algunos paradigmas económicos emergentes** (N.º 228, Diciembre 2019).

**Fintech** (N.º 229, Abril 2020).

**Tecnología y Finanzas** (N.º 230, Agosto 2020).

**Resiliencia** (N.º 231, Diciembre 2020).

**Aplicando el valor social en las organizaciones** (N.º 232, Diciembre 2021).

**Haciendo realidad la revolución ASG** (N.º 233, Diciembre 2022).

Precio de suscripción / *Subscription fee*: 27 €.

Dirija la correspondencia al / *Address your correspondence to*:

**BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS**  
***BULLETIN OF ECONOMIC STUDIES***

**Deusto Business Alumni**

Teléfono 94 445 63 45

c/ Hermanos Aguirre 2

48014 BILBAO

E-mail: [beejournal@deusto.es](mailto:beejournal@deusto.es)

Para ver las normas de publicación de artículos en el Boletín de Estudios Económicos diríjase a: <https://bee.revistas.deusto.es/about/submissions#authorGuidelines>

To check out the publishing policy of articles in the *Bulletin of Economic Studies* go to: <https://bee.revistas.deusto.es/about/submissions#authorGuidelines>

**EL HYPE**  
DE SER JOVEN

**Cuando recibes  
tu nómina**

**150\*** €  
Si traes tu nómina  
a Kutxabank

\*Abono de 150 €: Oferta exclusiva para clientes menores de 35 años que domicilien su nómina por primera vez en Kutxabank antes del 30/06/2024. Nómina de importe neto igual o superior a 1.000 € y sujeta a compromiso de permanencia de 24 meses. Saldo mínimo en cuenta: 250 €. El abono en cuenta tiene la consideración de rendimiento de capital mobiliario sujeto a retención. Cuando el cliente que no cumpla lo estipulado se generará una penalización por incumplimiento por el importe de 185,19 €. Kutxabank, S.A., Gran Vía, 30-32, Bilbao, C.I.F. A95653077. Inscrita en el Registro Mercantil de Bizkaia. Tomo 5226, Libro 0, Hoja BI-58729, Folio 1, Inscripción 1a.

[kutxabankkorer.es](http://kutxabankkorer.es)

**KUTXABANK**  
**KORNER**

A close-up, profile view of a woman with dark hair looking out a window. The lighting is warm and golden, suggesting sunrise or sunset. The BBVA logo is in the top right corner.

BBVA

**partir. ir.**

**Hoy comienza todo.**

Gestor Contigo  
Valora casa y coche  
Previsión de gastos

Descubre más en la app BBVA