



Empresas familiares y decisiones en innovación

Family businesses and innovation decisions

Empresas familiares e decisões de inovação

Juan Carlos Mancheno Ricaurte ¹

jmanchenor@unach.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-4202-8346>

Correspondencia: jmanchenor@unach.edu.ec

Ciencias Económicas y Empresariales

Artículo de Investigación

* **Recibido:** 19 de enero de 2024 * **Aceptado:** 22 de febrero de 2024 * **Publicado:** 18 de marzo de 2024

- I. Doctor en Ciencias de la Empresa; Economista; Docente de la Universidad Nacional de Chimborazo Facultad de Ingeniería; Carrera de Ingeniería Industrial. Riobamba, Ecuador.

Resumen

Las empresas familiares al momento de tomar decisiones en actividades de innovación difieren de las empresas no familiares, por una característica particular que es la orientación familiar. En este trabajo se analiza los diferentes objetivos que persigue una empresa familiar al momento de innovar. Se utilizó datos provenientes de 149 Empresas Familiares de la Región de Murcia, luego se realizó un análisis utilizando ecuaciones estructurales (ADANCO). En cuanto a la implicación familiar en la empresa, y su relación con la innovación, se sugiere que debido a una de las principales características de las empresas familiares como es la riqueza socioemocional, que persigue la transmisión de la empresa de una generación a otra, así como la implicación de la familia propietaria, y la incorporación de directivos familiares, se convierte en factores positivos al momento de innovar.

Palabras Clave: Empresas familiares; innovación; orientación familiar; innovación tecnológica; ecuaciones estructurales; ADANCO.

Abstract

When making decisions in innovation activities, family businesses differ from non-family businesses due to a particular characteristic, which is family orientation. This work analyzes the different objectives that a family business pursues when innovating. Data from 149 Family Businesses in the Region of Murcia was used, then an analysis was carried out using structural equations (ADANCO). Regarding family involvement in the company, and its relationship with innovation, it is suggested that due to one of the main characteristics of family businesses such as socio-emotional wealth, which seeks to transmit the company from one generation to another, as well as the involvement of the owner family, and the incorporation of family managers, become positive factors when innovating.

Keywords: Family businesses; innovation; Family counseling; technological innovation; structural equations; ADANCO.

Resumo

Na tomada de decisões em atividades de inovação, as empresas familiares diferem das empresas não familiares devido a uma característica particular, que é a orientação familiar. Este trabalho analisa os diferentes objetivos que uma empresa familiar persegue ao inovar. Foram utilizados

dados de 149 Empresas Familiares da Região de Múrcia e depois foi realizada uma análise através de equações estruturais (ADANCO). Quanto ao envolvimento familiar na empresa, e sua relação com a inovação, sugere-se que devido a uma das principais características das empresas familiares como a riqueza socioemocional, que busca transmitir a empresa de uma geração para outra, bem como a o envolvimento da família proprietária e a incorporação dos gestores familiares tornam-se fatores positivos na hora de inovar.

Palavras-chave: Empresas familiares; inovação; Aconselhamento familiar; inovação tecnológica; equações estruturais; ADANCO.

Introducción

En la actualidad los estudios que se refieren a la empresa familiar han empezado por interesarse en qué medida la participación de la familia dificulta o facilita los procesos de innovación, por ello se ha hecho necesario entender como la orientación familiar influye al momento de innovar en una empresa familiar.

La participación familiar en la propiedad y la gestión de la empresa familiar afecta a la innovación de la empresa, sin embargo, la mayoría de las investigaciones han sido tratadas desde una perspectiva de gestión empresarial, sin considerar algunas variables de carácter familiar. Los antecedentes que afectan los insumos de innovación, procesos. y resultados es limitado, y se pueden apreciar una serie de posiciones contradictorias, así como hallazgos inconsistentes, especialmente en relación con los resultados de la innovación, puesto que la relación empresa familiar e innovación es más compleja y multidimensional de lo que parece.

Las empresas familiares forman un sostén primordial de incremento de la economía, tanto a partir una perspectiva cuantitativa, puesto que significan el 90% de las empresas, el 70% de la ocupación en el sector privado y el 60% del producto interno bruto de la economía mundial, como desde un punto de vista cualitativo, al ser empresas más longevas, con mayor disposición de permanencia, y mayor compromiso con la permanencia en el empleo inclusive a costa de un mínimo de rentabilidad. (Instituto de la Empresa Familiar, 2017).

La rapidez con la que se produce el cambio técnico y la complejidad de las tecnologías hace que la existencia de los nuevos procesos y productos sea cada vez más corta. Como resultado las empresas se ven en la necesidad a emplear mayores recursos a la tarea innovadora para complacer las exigencias de los mercados. El afianzamiento de la innovación como elemento de competitividad

ha llevado a las empresas a desplegar nuevas estrategias de innovación. Una innovación puede ser considerada una adopción de algo nuevo para el individuo, u organización, varios estudios han destacado la necesidad de desarrollar adopciones innovadoras en la empresa, la OCDE (Organización de Cooperación de Desarrollo Económico) las clasifica en innovación en producto/servicio, innovación en procesos, innovación organizacional, e innovación en marketing. La estrategia de desplegar actividades innovadoras es importante para las empresas que quieren conservar o aumentar su ventaja competitiva. En tanto, debido a que el período de los productos y procesos es cada vez más breve, las empresas se ven obligadas a innovar continuamente para garantizar la presencia y el crecimiento a largo plazo. Para desplegar las actividades innovadoras, y beneficiarse de los resultados de las mismas, es preciso que las empresas seleccionen los objetivos de innovación adecuados.

Según los resultados de la Encuesta Mundial de la Empresa Familiar (PwC, 2018), la urgencia de innovar, el impulso de capacidades necesarias para enfrentar adecuadamente y el entorno económico son los grandes desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares en la actualidad del contexto empresarial.

Por tanto, lo central es la innovación, por eso es importante conocer de que depende. De entre los posibles principales aspectos que afectan a las empresas familiares al momento de innovar están: la conservación del patrimonio, los obstáculos, la percepción económica, el comportamiento innovador, la propiedad familiar, la generación en la que se halla la empresa, y la orientación familiar.

Dentro de este marco la empresa familiar puede ser distinto de las empresas no familiares, considerando la orientación familiar en todas las partes del proceso de innovación, los intereses y valores familiares se incluyen a los objetivos trazados por la empresa influenciando en la toma de decisiones estratégicas.

REVISIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Empresa Familiar e Innovación

Un tema importante sobre la empresa familiar es que tiene un comportamiento más moderado en cuanto a la innovación en comparación con otro tipo de empresas. Pero, no se han aportado argumentos sólidos que desmientan o ratifiquen esta idea e inclusive se ha señalado que pueden llegar a ser bastante innovadoras y agresivas en sus mercados.

Las empresas familiares como grupo parecen ser un poco más adverso al riesgo con respecto a las inversiones en proyectos de innovación, pero no difieren significativamente de las empresas no familiares en sus resultados de innovación (Block, et al. 2022).

La relación entre empresa y familia puede entrever un impedimento para la capacidad de innovación y emprendimiento en la empresa familiar. Ello puede deberse a, cierta similitud de pensamiento, la falta de discusión y de aporte de ideas diferentes en el núcleo familiar puede obstaculizar la consecución de nuevos proyectos de innovación. De otro lado, un sentido intenso y afincado de identidad familiar puede ser también una causa de inercias, si limita la transformación y las amplias perspectivas que lleven a conciliar la actividad empresarial, basado con los nuevos requerimientos de la competencia.

Según Crossan & Apaydin (2010), la innovación es ampliamente considerada como una fuente crítica de ventaja competitiva en un entorno cada vez más cambiante. La innovación es fundamental para la sostenibilidad a largo plazo, asimismo, la presencia de familiaridad y capital social familiar se señalan como los resultados clave de la empresa familiar (Su & Daspit. 2021).

El conocimiento es la fuente más importante de ventaja competitiva sostenible de una empresa, además, indica una relación directa y positiva entre la efectividad de la empresa familiar y la acumulación de conocimiento al momento de innovar.

En general, algunos investigadores como Habbershon et al. (2003) indican evidencia de una menor capacidad innovadora de las empresas familiares, por cuanto la mayor parte de empresas familiares tienen una estrategia de seguidor más que de liderazgo, centrada en la adaptación de productos ya existentes y con una limitada innovación en sus productos. Además, se pone de manifiesto la influencia positiva que tiene la orientación a largo plazo de las empresas familiares a la hora de emprender actividades innovadoras. Además, se encontraron indicios de que la tendencia a valerse de la prospección para competir y el control que mantiene la familia en la gestión de estrategia corporativa condicionan su capacidad innovadora, en contraste de lo que de forma tradicional se indica que la estructura organizativa tendrá un bajo resultado o escasa capacidad innovadora de las empresas familiares. De igual forma, no se vería afectada por las organizaciones poco formales, burocráticas, flexibles a abiertas que suelen presentarse como características propias.

En la misma línea Damanpour, et al. (2009), señala que la preferencia que existe en las empresas familiares a tomar decisiones de forma centralizada tiene un resultado adverso en sus inversiones al momento de innovar, puesto que el clima laboral en el que se permita que participen mayormente

las personas facilita la innovación al aumentar su compromiso, su inquietud y su beneficio en los proyectos innovadores.

De igual forma La cultura de la adhocracia fomenta la innovación y el rendimiento en tanto que la toma de decisiones centralizada y un alto grado de formalización, se asocian negativamente con la innovación (Naranjo-Valencia, et al. 2016).

La innovación es una estrategia interesante puesto que incrementa la percepción de diferencia de los productos de la empresa familiar y, por tanto, puede incrementar la rentabilidad. Las investigaciones en esta temática estudian varios países, realizan cotejos entre empresa familiar y empresa no familiar, se enfatizan varios temas como la adopción del riesgo, la cultura organizacional y la estrategia. Una parte de la investigación con mucho potencial hace referencia al análisis de la innovación en el producto, en los procesos a través de la investigación y desarrollo, y la búsqueda de mercados nuevos para causar la continuación y el éxito de la empresa familiar.

La innovación podría ser una de las pocas fuentes duraderas de ventaja competitiva (Dess, et al., 1997). Tanto los investigadores como los profesionales se dan cuenta de la importancia de la innovación como lo demuestran miles de documentos académicos y numerosos índices e índices empresariales. Sin embargo, como nuestra revisión ha demostrado, la investigación en innovación está fragmentada, mal fundamentada teóricamente, y no totalmente probada en todas las áreas. Incluso los últimos modelos de innovación no logran captar de forma consistente los factores dentro y fuera del sector.

Según Beck, et al. (2011) la innovación es un tema amplio. Uno puede encontrar en la literatura de innovación que la innovación se ha utilizado como un término general para describir tanto el proceso para generar nuevos productos como los productos nuevos o mejorados.

La salida del proceso de innovación puede definirse como la aceptación de un sistema, programa, política, producto o servicio, que es nuevo en la organización adoptante (Damanpour, et al., 2009). El proceso de innovación comienza con la capacidad de innovación de una empresa. La capacidad de innovación influye en el rendimiento o rendimiento de la innovación.

De acuerdo con la relación entre la propiedad familiar y el resultado de la innovación en una muestra de empresas de servicios e industriales y encontró una relación positiva pero insignificante. Además, un estudio realizado por Gudmundson et al. (2003) no encontraron diferencias importantes en el nivel de innovación entre las empresas familiares y las empresas no familiares. No obstante, se encontró que las empresas familiares implementaban más innovaciones que las

empresas no familiares (Gudmundson et al., 2003). Se puede argumentar que la limitación de estos documentos es su enfoque en el rendimiento de la innovación y el rendimiento. La innovación no es siempre un reflejo verdadero de la capacidad de la empresa de innovar.

Las empresas familiares poseen una especificidad de recursos creados por la interacción de la familia y el negocio (Habbershon & Williams, 2003; Sirmon & Hitt, 2003). La interacción entre la familia y el negocio puede afectar la forma en que los recursos son administrados y desplegados en las empresas familiares (Sirmon & Hitt, 2003). Chua et al. (2012) afirman que la singularidad de una empresa familiar es causada por su forma de propiedad, gobernabilidad, gestión y sucesión que influye en los objetivos, estrategias, estructura y la manera en que cada uno de ellos es formulado, diseñado e implementado. Esto apoya el supuesto de que la capacidad de innovación está sujeta a influencias únicas en las empresas familiares (Gudmundson et al., 2003) afirman que el examinar las posibles ventajas y desventajas de estos recursos únicos para el proceso de innovación es un paso importante para entender cómo la población empresarial familiar puede crear valor. Debido a su singularidad, su apariencia dominante, su influencia en la economía y la importancia de la innovación, es importante y difícil comprender cómo la capacidad de innovación se ve afectada por las características únicas relacionadas con las empresas familiares.

La innovación exitosa en nuevos productos y procesos es cada vez más considerada como el tema central en el desarrollo económico. Se encuentra que la innovación estimula el crecimiento firme y, lo que es más importante, este crecimiento ocurre casi independientemente de la condición de la macroeconomía (Craig & Moores, 2006).

Estos antecedentes organizacionales provienen de la enorme literatura sobre las características de las organizaciones innovadoras (por ejemplo, Damanpour, 1991; Ferreira, et al. Joao J. M. 2015). Las empresas familiares son con frecuencia únicas en comparación con las empresas no familiares con respecto a sus recursos y capacidades. Este conjunto único de características se crea por la relación de la familia y la empresa, a la que Habbershon & Williams (2003) llaman la familia de la empresa. Estas características únicas pueden crear ventajas y desventajas (Sirmon & Hitt, 2003). Como tal, es razonable esperar que los antecedentes de la innovación relacionados con el ser humano estén influenciados por el factor familiar de una empresa.

Se puede esperar que las empresas familiares tengan más problemas y limitaciones con respecto a las habilidades y competencias de los empleados, y esto por varias razones. En primer lugar, cabe esperar que sea más probable que las empresas familiares empleen a familiares que no siempre son

competentes para el trabajo. Además, se afirma que la empresa familiar es más propensa a contratar miembros de la familia, incluso si hay más foráneos. Esto favorece a los miembros de la familia con respecto a los candidatos no familiares, puede conducir a una mano de obra menos calificada. El hecho es que estos miembros de la familia no son necesariamente las personas adecuadas para el trabajo y esto tiene automáticamente un efecto negativo en la capacidad de innovación del negocio. Se ha llegado a concluir que el nepotismo permite a los miembros ineptos de la familia convertirse y seguir siendo gerentes y dificulta la atracción de gerentes profesionales.

La razón detrás del empleo o la promoción de los familiares en las empresas familiares es probablemente causada por la falta de confianza en las capacidades de los demás y la pretensión de mantener el poder y el control de la familia. Esta renuencia por utilizar o emplear conocimientos externos puede hacer que las empresas familiares se vuelvan introvertidas, inflexibles y poco competitivas, lo que puede disminuir automáticamente su capacidad de innovación. Por último, se ha argumentado que es más difícil para las empresas familiares atraer y retener a gerentes calificados debido a la falta de posibilidades de promoción o al pago en forma de acciones.

Sin embargo, la característica familiar de una empresa también puede atribuir positivamente a las habilidades y conocimientos dentro de la empresa. En primer lugar, la característica protectora de las empresas familiares puede también crear habilidades y conocimientos únicos porque están protegidos y mantenidos en la familia durante generaciones. Por otra parte, los miembros de la familia activos en la empresa a menudo se incluyen en la empresa a una edad muy temprana para entender el negocio, sus competidores, sus clientes. En consecuencia, han recibido capacitación práctica de líderes familiares que son conocedores y altamente cualificados.

Además, se sugiere que la tasa de rotación del personal en las empresas familiares es menor en comparación con las empresas no familiares (Miller, et al., 2015), lo que implica que las destrezas y el conocimiento se conservan en el negocio durante un período de tiempo más largo.

Se espera que la característica familiar de una empresa también pueda tener un efecto directo en la capacidad de innovación. Eddleston et al. (2008) afirman que muchas empresas familiares no planean para el futuro o invierten en desarrollar su capacidad innovadora. Las empresas familiares suelen ser caracterizadas como resistentes al cambio (Hall et al., 2015), tomando menos riesgo y conservadoras en su comportamiento estratégico (Sharma et al., 2012). Como la innovación requiere todos estos aspectos, se puede esperar que la capacidad de innovación sea menor en las empresas familiares. Además, la cultura de las empresas familiares se centra internamente. En esta

cultura, el conocimiento y la experiencia residen dentro de los límites de la familia (Zahra et al., 2004). Esta orientación interna puede ahogar el comportamiento empresarial a lo largo del tiempo (Zahra et al., 2004) y, en consecuencia, la capacidad de innovación.

Por el contrario, algunos autores enfatizan que las empresas familiares tienen una visión a largo plazo (Litz & Kleysen., 2001), porque es la meta de la mayoría de las empresas familiares pasar a las generaciones posteriores. Esto refuerza la idea de invertir a largo plazo. Esta inversión a largo plazo disminuye la amenaza de la liquidación y hace más fácil que las empresas familiares sigan estrategias innovadoras. Aunque la investigación que investiga la innovación dentro de las empresas familiares es limitada, se le da mucha atención a un dominio relacionado, el comportamiento empresarial, en la literatura de negocios familiares (Zahra et al., 2004). La investigación empírica ha demostrado que la actividad empresarial es una característica común de muchas empresas familiares (Zahra et al., 2004). Dado que la innovación es vista como una dimensión del comportamiento empresarial, se puede esperar que la capacidad de innovación sea algo en lo que las empresas familiares están invirtiendo.

En general, cabe esperar que la capacidad de innovación en las empresas familiares difiera de las empresas no familiares, pero contradiciendo los resultados empíricos nutre un debate en curso. Sin embargo, se espera que la característica de riesgo y conservador de las empresas familiares influya más en la capacidad de innovación, dada la importancia de estos aspectos para la innovación. Por lo tanto, se estima que la capacidad de innovación de las empresas familiares sea menor que la capacidad de innovación de las empresas no familiares. Sin embargo, se espera que las empresas familiares tengan características únicas causadas por su condición de familia.

Estudios recientes reconocen la heterogeneidad dentro del grupo de empresas familiares (por ejemplo, Chrisman, et al., 2005, Sharma, 2012,).

Además, puede considerarse también un efecto moderador de la característica familiar sobre la capacidad de innovación en lugar de un efecto de mediación. Es posible que la relación entre los antecedentes de capacidad de innovación y la capacidad de innovación cambie cuando la empresa es de propiedad familiar.

La cultura familiar es un recurso estratégico importante que las empresas familiares pueden esgrimir para obtener ventaja competitiva. La cultura familiar se refiere al patrón coherente de creencias y valores que representan soluciones aceptables a los principales problemas de organización para la familia. Es la alineación de los objetivos de la familia con los objetivos de la

empresa. Varias características únicas de las empresas familiares aumentan la importancia de la cultura familiar como recurso estratégico. Propietarios y los administradores suelen ser uno y lo mismo, mitigando el problema de la alineación de metas de principal y agente. Esto alivia las preocupaciones sobre el comportamiento oportunista de los agentes, reduciendo la necesidad de controles y monitoreo contractuales y aumentando la dependencia de los controles sociales como la confianza. Reducción de la dependencia de los controles formales y la coordinación.

Las empresas familiares se caracterizan por estar gestionadas por una familia. Pero la característica más interesante es que estas empresas intentan sobrevivir y transmitir sus negocios a sus propios descendientes familiares. Esto requiere que las empresas se adapten a los cambios organizacionales y, en consecuencia, innovar. En la empresa familiar, la innovación es vital ya que les permite ser transmitidas a generaciones posteriores (Beck et al., 2009).

Actividad innovadora en la Empresa Familiar

La manera de innovar de las empresas es cada vez más complicada y la inversión que requieren estos procesos de innovación es cada vez más alta, la prisa con la que se causa un cambio técnico y más complejidad de las nuevas tecnologías hace que el ciclo de vida de los procesos y productos sea cada vez más corto. Las empresas se ven forzadas a invertir más cantidades de recursos en actividades de innovación para compensar los requerimientos de los mercados. El afianzamiento de la innovación como elemento de competencia ha colocado a las empresas a incursionar en novedosas estrategias para innovar.

En definitiva, la empresa pretende innovar para aumentar sus beneficios, ya sea incrementando las cantidades demandadas o disminuyendo los costos asociados a esta. En el proceso de adopción de una innovación la difusión interna del nuevo conocimiento o nueva tecnología supone un valor agregado en función que mejora las capacidades de las personas y de la empresa y sirve de inicio para continuar con mejoras a corto plazo (Manual de Oslo, 2005).

Actualmente en concordancia a la versión 2018 del Manual de Oslo, también se considera relevante la Dimensión Externa que comprende factores externos tales como, los mercados, la posición en la cadena de valor, oferta, demanda, plataformas, políticas públicas, incluyendo ayudas del gobierno, y aspectos de la sociedad y del entorno. (OECD/Eurostat, 2018).

Algunas investigaciones han destacado la necesidad de desarrollar actividades innovadoras, como lo mencionan Cruz (2007), el acto de desarrollar actividades innovadoras es necesario para la empresa que desea mantener o incrementar su ventaja competitiva. Puesto que, de acuerdo con que

el ciclo de los procesos y productos es cada vez más rápido, las empresas se ven forzadas a innovar constantemente para afirmar la presencia y el crecimiento a empresarial en largo plazo. Para implantar las actividades innovadoras, y favorecer a los efectos de las empresas, es preciso que estas opten por una estrategia innovadora apropiada.

La escalada creciente del conocimiento, como factor productivo importante en la actual economía, requiere una reposición en la manera de analizar la innovación de manera ordinaria, así como en requisitos apropiados como la innovación tecnológica, la innovación de producto o la innovación organizativa. De igual forma, la empresa es consecuente de que el conocimiento es el recurso más precioso y estratégico para afrontar la situación económica actual (Chen et al., 2004).

En un ambiente competitivo y cambiante como el presente, la innovación tecnológica se está transformando, de manera acelerada, en un factor clave de la competitividad empresarial (Alegre et al., 2004). De igual forma, las investigaciones dedicadas a mejorar los procesos de innovación en las empresas se convierten en tema de actual importancia.

Es interesante destacar que la innovación, y más específicamente, los fondos destinados a esta actividad, constituyen actividades básicas en el contexto de la situación actual de las empresas, se puede indicar que los esfuerzos importantes en innovación son circunstancia necesaria la generación de nuevos productos y/o procesos, y para introducir mejoras aunque no siempre son circunstancia suficiente, debido a que el éxito de las empresas en el mercado tiene un alcance multidimensional y otros factores como organización, marketing, tecnología y otros, que pueden ser determinantes en el resultado final.

Orientación familiar

La principal diferencia entre las empresas familiares y no familiares es que las primeras están preocupadas por los resultados familiares y empresariales a la vez (Chrisman, et al. 2015).

La idea central que subyace es la orientación de la empresa familiar (Basco, 2006), lo que cambia en las empresas familiares son los objetivos, los mismos pueden orientarse hacia el mercado o hacia la familia considerando, que existen toda una gama de comportamientos intermedios. La literatura centrada en la empresa familiar ha identificado que los objetivos integran los aspectos empresariales y familiares en un mismo nivel. Autores como Taguiri & Davis (1996) y Chrisman, et al. (2015) demuestran que los propietarios administradores de las empresas familiares definen el éxito con criterios objetivos y subjetivos (Basco, 2006).

Las empresas familiares difieren de las no familiares en lo que respecta a las estrategias de innovación de productos y la organización del proceso de innovación. (De Massis, et al. 2015). En los últimos años, las investigaciones en empresas familiares se han preguntado como la orientación familiar de la empresa ayuda o dificulta la innovación, y se ha determinado que esta situación es más compleja de lo previsto. Los comportamientos de riesgo de los afiliados de los grupos de empresas familiares son menos aversivos que los de las empresas familiares independientes (Min, Byung-seong 2021).

En algunos casos los estudios atribuyen que la implicación familiar tiene impacto negativo, por cuanto, las empresas familiares son más reacias a adquirir tecnología externa en comparación con las empresas no familiares, y la influencia de las brechas de desempeño de aspiración negativa se vuelve menos relevante a medida que la administración familiar es mayor (Kotlar et al. 2013), también consideran que el nepotismo es el factor que está relacionado con mayor número de inercias que afectan a los procesos de innovación en las empresas familiares, ya que dificulta una percepción clara de las señales del entorno; en segundo lugar, crea barreras políticas que dificultan el desarrollo de los procesos de innovación y, además propicia acciones inconexas por parte de los directivos de la empresa. (Lorenzo Gómez, y Núñez-Cacho. 2012), otros aspectos negativos que limitan la innovación en las empresas familiares podrían ser, entre otros, su conservación en el tiempo, organización rigidez, aversión al riesgo, voluntad de mantener el control de la firma. (Gómez-Mejía et al. 2011; Habbershon et al. 2003) y propensión limitada de utilizar el capital de inversión para financiar proyectos de innovación. (Block et al. 2022).

Las empresas familiares no tienen una percepción real de su capacidad de innovación porque asocian este concepto a actividades de desarrollo tecnológico e investigación avanzada y minusvaloran el potencial de otros tipos de innovación como la innovación en procesos, innovación organizativa e innovación en marketing. (Iglesias, et al., 2015), también se considera que las empresas familiares realizan menos esfuerzos de innovación y están menos inclinadas a recurrir a fuentes externas de innovación, como la colaboración tecnológica, que las empresas no familiares, las empresas familiares tienen más probabilidades de lograr innovaciones incrementales que las innovaciones radicales. (Nieto, et al., 2013).

Por otro lado, tenemos estudios que avalan la orientación familiar como un factor positivo al momento de innovar, así el capital social tiene una influencia positiva en la innovación de productos, la interacción entre los empleados genera un entendimiento común y crea nuevos

conocimientos que son útiles en cada fase del desarrollo de innovaciones. (Carrasco-Hernández & Jiménez-Jiménez, 2012; Patel & Chrisman., 2014), la orientación a largo plazo de las empresas familiares frente a las empresas no familiares parece desempeñar un papel fundamental en el origen de proyectos de desarrollo de nuevos productos. (Cassia, et al., 2012), la implicación de múltiples generaciones en la empresa fomentan capacidades de innovación (Craig & Moores 2006; Llach & Nordquist 2010; Zahra et al. 2004), puesto que las empresas familiares siguen estrategias basadas en un conjunto de capacidades estrechamente definidas que preservan la riqueza socioemocional y financiera de la familia. (Patel, & Chrisman, 2014).

La interacción continua entre los sistemas familiares y empresariales crea recursos únicos y valiosos que una empresa familiar puede utilizar. Desde esta lógica basada en recursos, las acciones administrativas tienen un importante papel mediador en el recurso familiar único para crear resultados como la innovación. (Meroño Cerdán, & López Nicolás.,2013), además, la cultura familiar. y la familiaridad son reconocidas como posibles fuentes. ventaja competitiva para la innovación, ya que estos son recursos difíciles de duplicar (Zahra et al. 2004), creando un clima de confianza y objetivos compartidos (Dibrell, et al 2014).

También se debe indicar algunos comportamientos ambivalentes al momento de innovar, si bien las empresas familiares tienen una capacidad superior para innovar en comparación con sus competidores no familiares. Sin embargo, debido a su conjunto único de objetivos económicos y no económicos, innovan menos. Esto causa una paradoja porque los modelos racionales de comportamiento de las empresas no siempre se aplican a las empresas familiares. (Chrisman, James J., et al. 2015), esto es consecuente con lo expresado por Claseen (2014), que indica si bien las empresas familiares tienen una mayor probabilidad de invertir en innovación, estas empresas lo hacen con menos intensidad que sus contrapartes no familiares. (Classen, 2014).

Después de haber expresado estos argumentos, y congruente con lo que expresa Kammerlander, et al. (2015), que determina que enfoque familiar se asocia positivamente con la innovación, se puede observar que dentro de las empresas familiares existen diferencias en cuanto al nivel de innovación debido principalmente a la implicación de la familia, esto significa que a mayor orientación familiar mayor grado de innovación, por tal se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis: La mayor implicación familiar en la empresa se relaciona positivamente con la innovación.

METODOLOGÍA

La base de datos que se ha utilizado proviene del Barómetro del Observatorio de la Empresa Familiar de la Catedra de Empresa Familiar Mare Nostrum que realiza un estudio con periodicidad semestral sobre una muestra de empresas de la Región de Murcia.

Muestra

Los resultados del Barómetro provienen de la opinión de 149 Empresas Familiares representativas del tejido económico regional y de las que una buena parte de ellas están asociadas a la Asociación murciana de la empresa familiar – AMEFMUR.

La investigación indica que las empresas familiares compiten mejor en algunas industrias que en otras, lo que podría afectar su predisposición hacia la acumulación de conocimiento. Las categorías incluidas fueron: agricultura, construcción, manufactura, transporte, comercio, servicios y otras.

Medición de variables

A partir de la información recolectada por la encuesta se procede a describir las diferentes variables implicadas en esta investigación, distinguiendo entre variables dependientes y variables independientes, además se definirán las escalas de medida para cada uno de los constructos a medir en el estudio.

Existen múltiples maneras para definir la empresa familiar, de acuerdo a los objetivos planteados se establecieron tres factores explícitos que deberían cumplir las empresas para definir su orientación familiar:

- El consejo de administración o en los cargos directivos existan familiares,
- Exista la implicación de la familia en la gestión de la empresa, y
- Se propicie el relevo generacional, para lo cual se adapta a una escala semejante utilizada para medir la orientación familiar de Basco (2009).

Análisis de datos

El método de estimación para probar el modelo de investigación es la técnica de ecuaciones estructurales (SEM), basada en la varianza: Partial Least Squares (PLS). utilizando el software estadístico Advanced Analysis for Composites (ADANCO) 2.0.1 (<http://www.composite-modeling.com>).

Entre los métodos SEM basados en la varianza, el modelado de la trayectoria de mínimos cuadrados parciales (PLS) es considerado como el sistema más avanzado, PLS es ampliamente utilizado en

investigaciones de sistemas de información, gestión estratégica, marketing y otros más relacionados a las ciencias de la empresa.

RESULTADOS

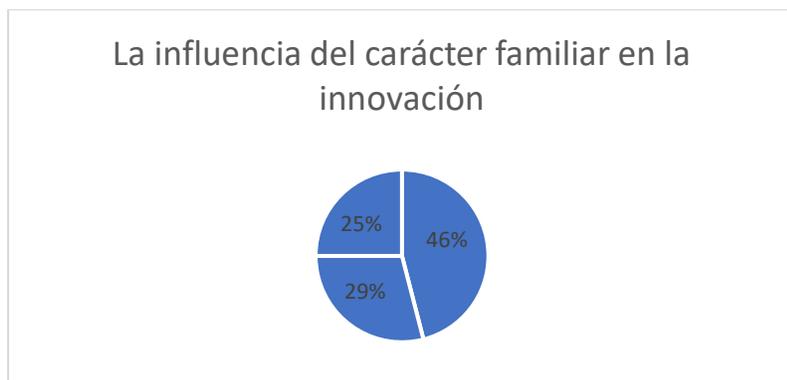


Figura 1. La influencia del carácter familiar en la innovación

Elaborado: Autor

En cuanto a la orientación familiar y su influencia al momento de innovar en la empresa, estas consideran que en un 46% afectan positivamente, respecto a un 29% que piensan que la afecta negativamente.

1. Modelo de medida

Fiabilidad

La fiabilidad del indicador es la carga estandarizada al cuadrado de un indicador, toma valores entre cero y uno, siendo lo más adecuado que el indicador sea mayor a 0,7.

Las correlaciones entre construcciones reflexivas y sus indicadores generalmente tienen valores absolutos mayores que las correlaciones entre los indicadores y los puntajes del constructo, como se observa en la Tabla 1 las cargas de los constructos propuestos: orientación familiar (OrFamiliar), y la innovación tecnológica (IT), están por encima de 0,7 por lo cual la propuesta es fiable.

LOADINGS > 0,7

Indicador	OrFamiliar	IT
P7d	0,7837	
P7f	0,7938	

P7h	0,7042
P10	0,8439
P12	0,9112

Tabla 1. Fiabilidad

Elaborado: Autor

Fiabilidad compuesta

La rho (ρ_A) de Dijkstra-Henseler es una estimación de la confiabilidad de los puntajes de constructo, solo se calcula para modelos de medición reflexivos, actualmente, ρ_A es la única estimación consistente de la fiabilidad de los puntajes del constructo obtenidos a través del modelado de ruta. Para el caso de los datos de la investigación, la innovación tecnológica (0,7416) es consistente con la fiabilidad compuesta, en tanto la orientación familiar se encuentra ligeramente por debajo del umbral sugerido.

El alfa de Cronbach (α) es una estimación del límite inferior de la fiabilidad de los puntajes de suma correspondientes a un modelo de medición reflexivo, la consistencia interna indica la fiabilidad del constructo, la fiabilidad compuesta es más adecuada para PLS, al no asumir que todos los indicadores reciben la misma ponderación. Se sugiere validar estos indicadores con un valor de al menos 0.7, sin embargo, algunos autores, indican se podría trabajar con valores menores como es el caso de orientación familiar (0,65) al tratarse de investigaciones en ciencias sociales. En la Tabla 2 se observa que los valores del alfa de Cronbach son fiables para los constructos de innovación tecnológica (0,7079), no así para orientación familiar (0,6508).

Construct	Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A)	Cronbach's alpha(α)
OrFamiliar	0,6658	0,6508
IT	0,7416	0,7079

Tabla 2. Fiabilidad Compuesta

Elaborado: Autor

Validez convergente

La varianza promedio extraída (AVE) es igual a la confiabilidad promedio del indicador, los constructos reflexivos exhiben una unidimensionalidad suficiente si su AVE excede 0,5. La validez convergente indica que un conjunto de indicadores, ítems o reactivos representan a un único constructo subyacente; lo cual es validado con la AVE, que mide que la varianza del constructo se pueda explicar a través de los indicadores elegidos.

Como se observa en la Tabla 3, la orientación familiar explica al menos el 58% de la varianza de los indicadores, y la Innovación tecnológica un 77,12%. Valores considerados adecuados para efectos del estudio.

Construct	Average variance extracted (AVE)
OrFamiliar	0,5800
IT	0,7712

Tabla 3. Validez Convergente

Elaborado: Autor

Validez discriminante

La validez discriminante significa que dos constructos conceptualmente diferentes también deben diferir estadísticamente, El criterio de Fornell-Larcker considera la cantidad de varianza que un constructo captura de sus indicadores (AVE), el cual debe ser mayor a la varianza que el constructo comparte con otros constructos. Así, la raíz cuadrada de la AVE de cada variable latente deberá ser mayor que las correlaciones que tiene este con el resto de las variables, como se puede observar (Tabla 4) el AVE de cada constructo es superior a las correlaciones de cada uno de ellos con el resto, por tanto, se puede afirmar que existe validez discriminante.

AVE > correlaciones al cuadrado

Construct	OrFamiliar	IT
OrFamiliar	0,5800	
IT	0,1253	0,7712

Tabla 4. Validez discriminante

Elaborado: Autor

La evaluación del modelo de medida arroja resultados satisfactorios. En primer lugar, los indicadores y dimensiones satisfacen el requisito de fiabilidad individual del ítem, dado que sus cargas factoriales son, en general, superiores a 0,7 y sólo orientación familiar esta ligeramente por debajo de su nivel crítico. En segundo lugar, todos los constructos cumplen con el requisito de fiabilidad del constructo, ya que su fiabilidad compuesta, Alfa de Cronbach e indicador Dijkstra-Henseler's (Rho_A) son superiores a 0,7. Tercero, estas variables latentes alcanzan validez convergente, pues sus varianzas extraídas medias (AVE) sobrepasan el nivel crítico de 0,5. Por último, todas las variables alcanzan validez discriminante de acuerdo con el criterio de Fornell-Larcker.

Modelo estructural

Efectos totales

El efecto total de una variable sobre otra es la suma del efecto directo y todos los efectos indirectos. El valor del efecto total se interpreta como el aumento en la variable dependiente si la variable independiente se aumentó en una desviación estándar.

Como se observa en la Tabla 5, los efectos totales de la variable OrFamiliar y su relación con IT es significativa.

Independent variable	Dependent variable
OrFamiliar	IT
	0,3540

Tabla 5. Efectos totales

Elaborado: Autor

El efecto total de una variable sobre otra es la suma del efecto directo y todos los efectos indirectos. El valor del efecto total se interpreta como el aumento en la variable dependiente si la variable independiente se aumentó en una desviación estándar. Los efectos totales son particularmente útiles en el factor de éxito empresarial.

Tamaño del efecto

Effect	Beta	Indirect effects	Total effect	Cohen's f^2
OrFamiliar -> IT	0,3127	0,0413	0,3540	0,1178

Tabla 6. Tamaño del efecto

Elaborado: Autor

El tamaño del efecto indica qué tan sustancial es un efecto directo. Sus valores pueden ser mayores o iguales a cero. El siguiente símbolo se usa típicamente para el tamaño del efecto: f^2 . La Tabla 6 describe los valores f^2 .

Evaluación del modelo

	Value	HI95	HI99
SRMR	0,0789	0,0648	0,0734
d_{ULS}	0,2801	0,1890	0,2421
d_G	0,1344	0,1588	0,1945

Tabla 7. Evaluación del modelo

Elaborado: Autor

Un valor de 0 para SRMR indicaría un ajuste perfecto y, en general, un valor SRMR menor a 0.05 indica un ajuste aceptable. Un reciente estudio de simulación muestra que incluso el modelo puede producir valores SRMR de 0.06 y superiores.

En nuestro caso (Tabla 7) el Residuo cuadrático medio uniforme estandarizado (SRMR) nos indica 0,0789 que indicaría un ajuste aceptable.

Comprobación de las hipótesis

El modelo teórico propuesto fue aplicado a través de la estimación de un modelo de ecuaciones estructurales (ADANCO) que permitió probar nuestra hipótesis.

En cuanto a la implicación familiar en la empresa, y su relación con la innovación, la hipótesis se confirma. Esto sugiere que debido a una de las principales características de las empresas familiares como es la riqueza socioemocional (Gómez Mejía, 2011), que persigue la transmisión de la empresa de una generación, así como la implicación de la familia propietaria, y la incorporación de directivos familiares, se convierte en factores positivos al momento de innovar.

CONCLUSIONES

- Al comenzar a examinar la literatura referente a los objetivos planteados, se encontró que existen posiciones contrapuestas respecto a los temas investigados, tal es el caso de la percepción económica y la innovación, según algunos autores las empresas no innovan en épocas de crisis, en tanto, otros sugieren que, por tratarse de una estrategia competitiva de la empresa, las empresas aumentan o al menos mantienen procesos de innovación cuando la percepción de la economía no es favorable.
- De igual forma la literatura respecto a las empresas familiares y la innovación tiene opiniones contrapuestas, por un lado, varias investigaciones sugieren que las empresas familiares innovan menos que las empresas familiares por su natural aversión al riesgo, mientras otros estudios indican que las empresas familiares gestionan de mejor manera los procesos innovadores debido a su orientación a largo plazo.
- Respecto a la revisión acerca de los obstáculos percibidos al momento de innovar, de igual forma la literatura presenta contraposiciones, se indica que la percepción de obstáculos inhibe la innovación, y al contrario varias investigaciones sugieren que los obstáculos son percibidos de mejor forma por las empresas que si manejan innovaciones, en tanto no lo son para empresas que no mantienen procesos innovadores.
- Por lo anteriormente expuesto, se considera importante aclarar de mejor manera estas discrepancias en la literatura, y así contribuir con algunas respuestas relevantes en el área de las empresas familiares y la innovación.
- Como aportación a la literatura revisada se estudia como la orientación familiar gestiona la percepción económica y los obstáculos al momento de innovar.

Entre las principales observaciones se puede concluir que:

- Las empresas familiares innovan más conforme existan mejores perspectivas económicas, debido probablemente a su característica de aversión al riesgo, adicional a ello la orientación familiar influye positivamente sobre el efecto de las perspectivas económicas. No obstante, independientemente de las perspectivas económicas, la mayor orientación familiar influye positivamente sobre la innovación.
- Las empresas familiares son innovadores, aunque se involucran en un menor número de esfuerzos de innovación y hacen menos uso de las fuentes tradicionales de innovación, esto sugiere que las empresas familiares están orientadas en menor magnitud al desarrollo de conocimiento tecnológico y más centradas en innovaciones incrementales.
- El impacto positivo que la innovación tiene sobre el crecimiento y la competitividad proporciona a las empresas familiares suficientes motivos para adoptar enfoques más proactivos. La teoría sugiere que las empresas familiares, debido a la discreción virtualmente invariable de los propietarios de las familias y la participación de los gerentes familiares, tienen una capacidad superior para innovar en comparación con sus competidores no familiares.
- Se puede indicar que, existen una serie de obstáculos que no inciden ni positiva ni negativamente sobre la innovación en la empresa familiar, sin embargo, también se destaca la influencia de la orientación familiar sobre estos obstáculos, las restricciones financieras, los obstáculos a la demanda son las barreras más importantes que enfrentan las empresas familiares al momento de innovar.
- Descubrimos que cuando las empresas no enfrentan uno de estos obstáculos, el resto de los obstáculos amplían su relevancia, es decir solo las empresas que innovan perciben estas barreras al momento de innovar.
- Las empresas familiares distinguen la reputación y el carácter familiar de la propiedad a la inclusión de la familia a la gestión, los miembros familiares se sienten parte de una estructura, con la que se corresponden y notifican en base a la existencia de un provecho común que los lleva a colaborar con sus conocimientos. La comprensión del papel de la funcionalidad familiar y las dimensiones de la riqueza socio – emocional en la persecución de objetivos de la innovación en las empresas puede conciliar varios estudios opuestos en la investigación de empresas familiares.

- Por su parte, una implicación académica es la forma para reflexionar que la innovación es una herramienta importante al momento de competir, por tanto, en general para las empresas no consideran en mayor medida la situación económica, sino que está más bien modera la fuerza al momento de innovar.
- También es necesario entender mejor cómo la presencia o ausencia de obstáculos particularmente generalizados no solo afecta a la innovación en sí misma, sino a la percepción de otros obstáculos y sus efectos futuros procesos de innovación.
- De igual forma se mantiene la importancia de la orientación familiar en la gestión de la empresa, muy concretamente está muy vinculada al momento de innovar. Las empresas familiares deberán apoyar actividades de profesionalización formación procurando tener énfasis en el cambio de la cultura organizativa para que esta sea más propensa a la innovación.
- Se deberá plantear estrategias que permitan financiar actividades de innovación, considerando vital los recursos que posee la empresa, puesto que, al tratarse de empresas familiares, esta se convierte en una ventaja importante en comparación con las empresas no familiares.

Con respecto a la cooperación con otras empresas, esto se mencionó repetidamente como una solución no solo a las barreras financieras, sino también a los problemas de conocimiento y demanda. La combinación de diferentes tipos de recursos y el trabajo conjunto con otras empresas es una forma importante de superar barreras e innovar de manera efectiva. Las alternativas más prácticas serían la generación de alianzas entre empresas, y la participación en programas conjuntos públicos y privados de innovación.

Referencias

1. Alegre-Vidal, J., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2004). Linking Operations Strategy and Product Innovation: An Empirical Study of Spanish Ceramic Tile Producers, *Research Policy*, 33, 829-839.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.01.003>
2. Basco, R. & Pérez, M. (2009). Studying the Family Enterprise Holistically - Evidence for Integrated Family and Business Systems. *Family Business Review*, 22(1), 82-95.

3. Beck, L., et al. (2009). Research on innovation capacity antecedents: distinguishing between family and non-family businesses. 1-29.
4. Block, J., Hansen, C., & Steinmetz, H. (2022). Are family firms doing more innovation output with less innovation input? A replication and extensión. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 10422587221084249.
5. Carrasco-Hernández, A., & Jiménez-Jiménez, D. (2013). Can family firms innovate? Sharing internal knowledge from a social capital perspective. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(1), 30-37.
6. Cassia, L., De Massis, A. & Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 198-232.
7. Chen, J., Zhu, Z., & Xie, H. (2004). Measuring Intellectual Capital: a New Model and Empirical Study, *Journal of Intellectual Capital*, 5, 195-212.

<https://doi.org/10.1108/14691930410513003>

8. Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The Ability and Willingness Paradox in Family Firm Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
9. Chua, J., et al. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, november, 1103-1113.
10. Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovación en pymes familiares y no familiares: un análisis exploratorio. *Economía de la pequeña empresa*, 42(3), 595-609.
11. Craig, J. & Moores, K. (2006). A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10.
12. Crossan, M. & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
13. Cruz, C. (2007). Los Determinantes y las consecuencias de las Estrategias de Innovación: un análisis del sector manufacturero y de servicios de España, Trabajo de Investigación Programa de Doctorado, Universidad Autónoma Barcelona

<https://doi.org/10.7764/onomazein.50.02>

14. Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
<https://doi.org/10.2307/256406>
15. Damanpour, F., Walker, R. & Avellaneda, C. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
16. De Massis, A., et al. (2015). Product Innovation in Family versus Non family Firms: An Exploratory Analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1–36.
17. Dess, G., Lumpkin, G. & Covin, J. (1997). Entrepreneurial Strategy Making and firm performance: Test of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
18. Eddleston, K., Kellermanns, F. & Sarathy, R. (2008). Resource Configuration in Family Firms Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. *Journal of Management Studies*, January, 45(1), 26-50.
19. Ferreira, J., et al. (2015). Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. *Journal of Business Research*, article in press, 1-10.
20. Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management*, 5(1), 653–707.
21. Gudmundson, D., Tower, C. & Hartman, A. (2003). Innovation in Small Business: Culture and Ownership Structure Do Matter. *Journal of Development Entrepreneurship*, 8(1), 1-17.
22. Habbershon, T. & Williams, M. (2003). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-27.
23. Hall, B., et al. (2015). Financing constraints, R&D investments and innovative performances: New empirical evidence at the firm level for Europe. *Economics of Innovation and New technology*, 25(3), 183-196.
<https://doi.org/10.1080/10438599.2015.1076194>
24. Iglesias, P., Jambrino, C., & De las Heras, C. (2015). Innovation and marketing: keys for competitiveness in family firms. *European Journal Of Family Business*.
25. Kammerlander, N., et al (2015). The Impact of Shared Stories on Family Firm Innovation: A Multicase Study. *Family Business Review*, 28(4), 332-354.

26. Kotlar, J., et al. (2013). Technology Acquisition in Family and Non-Family Firms: A Longitudinal Analysis of Spanish Manufacturing Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1073-1088.
27. Litz, R. & Kleysen, R. (2001). Your Old Men Shall Dream Dreams, Your Young Men Shall See Visions: Toward a Theory of Family Firm Innovation with Help from the Brubeck Family. *Family Business Review*, 14(4), 169-180.
28. Llach, J., et al. (2012). The innovativeness of family firms through the economic cycle. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 96-109.
29. Lorenzo, J. & Nuñez-Cacho, P. (2012). Inercia e innovación en la empresa familiar: una primera aproximación. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 23-40.
30. Meroño Cerdán, A., & López Nicolás, C. (2013). Comportamiento innovador y adopción de sistemas de gestión del conocimiento. *Economía industrial*, (388), 87-94.
31. Miller, D., et al. (2015). Resources and innovation in family businesses: The Janus Face of Socio-emotional Preferences. *California Management Review*, 58 (1), 20-40.
32. Min, B. S. (2021). Heterogeneity of R&D in family firms. *Journal of Business Research*, 129, 88-95.
33. Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
34. Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the innovation behavior of family firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 382-399.
35. OCDE (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 3ra edición, Grupo Tragsa.
<https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
36. OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
37. Patel, P., & Chrisman, J. (2014). Risk abatement as a strategy for R&D investments in family firms. *Strategic Management Journal*, 35, 617-627.

38. Sharma, P., Chrisman, J. & Gersick, K. (2012). 25 Years of Family Business Review - Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.
39. Sirmon, D. & Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 339-358.
40. Su, E., & Daspit, J. J. (2021). Knowledge management in family firms: A systematic review, integrated insights, and future research opportunities. *Journal of Knowledge Management*. DOI: 10.1108/JKM-08-2020-0658.
41. Taguiri, R. & Davis, J. (1996). Atributos Ambivalentes de la Empresa Familiar. *Family Business Review*, 11(1), 11-16.
42. Zahra, S., Hayton, J. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. NonFamily Firms a Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 363-381.

© 2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).