



---

# La familia empresaria: Un enfoque integral para el análisis de su continuidad

Paula Martínez-Sanchis <sup>1</sup>  
Cristina Iturrioz-Landart <sup>2</sup>  
Cristina Aragón-Amonarriz <sup>3</sup>

<sup>1</sup> ORCID: 0000-0001-7932-4566

Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras", Facultad de Economía,  
Universitat de València

<sup>2</sup> ORCID: 0000-0001-5182-1894

<sup>2</sup> Departamento de Management, Deusto Business School – DBS, Universidad de Deusto

<sup>3</sup> ORCID: 0000-0002-2596-9104

<sup>3</sup> Departamento de Management, Deusto Business School – DBS, Universidad de Deusto

---

2024 / II

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

EKONOMIA, LAN ETA ENPLEGU  
SAILA  
Ekonomia Zuzendaritza

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA,  
TRABAJO Y EMPLEO  
Dirección de Economía

# IKERKETAK EKONOMIAZ

*Ikerketak-Ekonomiaz* Eusko Jaurlaritzako Ekonomia Zuzendaritzaren argitalpen elektronikoa da. EAeko ekonomian arreta jartzen duten zuzendaritza barruko zein kanpoko ekonomisten lanak biltzen ditu, bai ekonomia analisiaren ikuspegitik bai politika publikoenetik. Argitalpenaren helburua gure ekonomiaren alderdi garrantzitsuenen ezagutzan eta diagnostikoan sakontzea da, eta eztabaida zein politika ekonomikoaren arrazoibide onena eskaintzea. Bertan adierazten diren iritziak egileek bakarrik dira eta ez dute zertan Eusko Jaurlaritzako Ekonomia, Lan eta Enplegu Sailaren jarrera ofizialarekin bat etorri.

*Ikerketak-Ekonomiaz* es una publicación electrónica de la Dirección de Economía del Gobierno Vasco que recoge trabajos, tanto de economistas de la propia dirección como del exterior, que versan sobre la economía vasca desde la perspectiva del análisis económico y de las políticas públicas. Su objetivo es profundizar en el conocimiento y diagnóstico de aspectos relevantes de nuestra economía y propiciar el debate y la mejor fundamentación de la política económica. Los puntos de vista expresados en ella son de exclusiva responsabilidad de los autores y las autoras, que no tienen por qué coincidir con la posición oficial del Departamento de Economía, Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco.



MAYO 2023

---

## Resumen

Pese a la relevancia social y económica de las familias empresarias en los territorios en los que habitan, resulta novedoso el estudio de su continuidad desde una perspectiva integral que contemple el impacto tanto del territorio como de las dinámicas internas de la familia en la sostenibilidad del proyecto familiar. Por este motivo, el objetivo principal del artículo es abordar el estudio de la continuidad de las familias empresarias desde esta doble perspectiva, interna, a través del análisis de los aspectos de la familia y externa, en lo que se refiere al impacto del territorio en las mismas. Ambas perspectivas son las que se abordan en los tres estudios que componen el trabajo desarrollado en la tesis doctoral presentada en este artículo. A modo de conclusión, se realizan recomendaciones prácticas que puedan servir como guía y apoyo a instituciones públicas y actores sociales involucrados en la continuidad de las familias empresarias.

**Palabras clave:** *Familia empresaria, empresa familiar, continuidad, expectativas, territorio.*

**Códigos JEL:** *E61, O31, O35*

---

## Laburpena

Nahiz eta familia enpresaburuen gizarte eta ekonomia garrantzia handia den bizi diren lurraldeetan, gaur arte dauden ikerketek oraindik ez dute fenomenoaren jarraitutasuna ikuspegi integral batetik aztertu, hau da, lurraldeak eta familiaren barne dinamikek familia proiektuaren iraunkortasunean duten eragina kontuan hartuta. Hori dela eta, artikulua helburu nagusia familia enpresaburuen jarraitutasuna aztertzea da, ikuspegi bikoitz horretatik: barnekoa, familiaren alderdiak landuta eta, kanpokoak, lurraldearen eraginei dagokienez. Artikulu honetan aurkezten den doktorego tesian garatutako lana osatzen duten hiru ikerketetan jorratzen dira bi ikuspegiak. Amaitzeko, iradokizun praktikoak egiten dira, familia enpresaburuen jarraitutasunean zeresana duten erakunde publikoentzat eta gizarte eragileentzat gida eta laguntza gisa balio dezaketenak.

**Gako-hitzak:** *Familia enpresaburua, familia-enpresa, jarraitutasuna, espektatibak, lurraldea.*

**JEL sailkapena:** *E61, O31, O35*

## Abstract

Despite the social and economic relevance of entrepreneurial families in the territories in which they live, the study of their continuity from an integral perspective that considers both the impact of the territory and the influence of the internal dynamics of the family on the sustainability of the family project is novel. For this reason, the main objective of this article is to approach the study of the continuity of entrepreneurial families from this dual perspective: internal, through the analysis of the aspects of the family, and external, in terms of the impact of the territory on them. Both perspectives are addressed in the three studies that make up the work carried out in the doctoral thesis presented in this article. By way of conclusion, practical recommendations are made which can serve as a guide and support for public institutions and social actors involved in the continuity of entrepreneurial families.

**Keywords:** *Entrepreneurial family, family business, continuity, expectations, territory.*

**JEL Codes:** *E61, O31, O35*

---

## Agradecimientos:

Las autoras agradecen el apoyo recibido por parte de la Asociación de Empresas Familiares de Euskadi (AEFAME) y del Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura del Gobierno Vasco (IT885-16), clave para la realización de la tesis doctoral de Paula Martínez Sanchis. Asimismo, agradecen el respaldo de la Cátedra de la Empresa Familiar Deusto Business School-Fundación Antonio Aranzábal. Finalmente, agradecen de forma especial al Gobierno Vasco por distinguir este trabajo con el I Premio Alberto Alberdi a la Mejor Tesis Doctoral en relación con la Economía Vasca.

# Índice

1. Introducción.....	7
2. La continuidad de las familias empresarias.....	9
3. Estudio I. Las expectativas psicológicas y su impacto en el proyecto familiar.....	10
4. Estudios II y III. La familia empresaria y el territorio.....	12
5. Implicaciones prácticas.....	18
5.1. La gestión de las expectativas a lo largo de proceso de sucesión.....	18
5.2. Los factores territoriales para la continuidad de las familias empresarias en el mismo.....	19
6. Conclusión.....	21
Referencias.....	23

---

## 1. Introducción

Este artículo presenta de forma sintética las aportaciones principales de la tesis doctoral titulada "La continuidad de las familias empresarias: Análisis desde una perspectiva interna y externa" galardonada con el I Premio Alberto Alberdi, que distingue investigaciones doctorales que profundizan en cuestiones clave en relación a la economía vasca.

Las familias empresarias son estructuras sociales sobre las que se cimenta la economía de muchos territorios (Astrachan & Shanker, 2003; Miroshnychenko *et al.*, 2021). Dada su relevancia, los esfuerzos por conocer y profundizar en estas realidades han ido *in crescendo* en las últimas décadas, gracias a la creación de centros de investigación, instituciones académicas y demás revistas académicas especializadas en la materia.

El estudio de las familias empresarias y de su continuidad se ha llevado a cabo desde diversas ramas de conocimiento como la psicología, la ciencia de la familia, el comportamiento organizativo o el emprendimiento (Combs *et al.*, 2020; Heino *et al.*, 2019; Reay *et al.*, 2015), desde las cuales se ha ido progresivamente desarrollando un cuerpo teórico propio que permite entender y explicar sus dinámicas.

A pesar de ello, comprender la complejidad del fenómeno objeto de estudio, a saber, la continuidad de las familias empresarias, supone entender las claves de un proceso intergeneracional que aspira no solo a la pervivencia, sino también a la renovación de la visión, legado y espíritu emprendedor de la familia empresaria. Por ello, este afán sigue constituyendo hoy en día un reto tanto para la academia como para los empresarios, ya que muchos y de variada naturaleza son los factores que operan en el mismo y pueden comprometer su éxito.

De una parte, factores propios a la familia (perspectiva interna), pues la familia empresaria además de aspirar a desarrollar con éxito un proyecto empresarial económicamente sostenible, busca cubrir las necesidades y expectativas propias de los miembros de la familia. Esta dualidad empresa-familia, que, en ocasiones, puede ser fuente de conflicto, es a la vez una fortaleza intrínseca de las familias empresarias para su pervivencia a largo plazo, dando cabida a savia nueva proveniente de las generaciones más jóvenes. Esto implica considerar en este proceso elementos intangibles como las emociones o las expectativas, que impregnan el día a día de la

empresa familiar (Daspit *et al.*, 2016; Eddleston & Kidwell, 2012; McMullen & Warnick, 2015). Así, por ejemplo, las expectativas de la familia sobre la persona destinada a tomar el relevo afectarán sin duda a su capacidad de liderazgo, comprometiendo el éxito del proceso sucesorio.

Por otro lado, en lo relativo al ámbito externo, la familia empresaria no vive aislada. Antes bien, convive con diferentes actores y grupos de interés en un mismo ecosistema (p.ej., gobierno local, sindicatos, proveedores, empleados). Con cada uno de ellos se relaciona e interactúa, influyendo y siendo influida por factores externos, ya sean estos de índole económica, social o cultural. Esta relación implica un intercambio continuo de información y un contraste de posturas que afectan a todas las partes implicadas. En consecuencia, aunque la literatura académica ha tendido a centrarse en el impacto de estas familias empresarias sobre su territorio (Bjuggren *et al.*, 2011; Carney *et al.*, 2017; Memili *et al.*, 2015), se trata más bien de una relación recíproca, en la que el territorio influye a su vez en el devenir de las familias empresarias.

Todo ello plantea la necesidad de identificar los factores presentes en las familias y en el territorio conducentes a propiciar un hábitat adecuado para su continuidad. Gestionar la continuidad del proyecto familiar requiere, por tanto, una visión sistémica que aúne ambas perspectivas, interna y externa. Por ello, la tesis doctoral en que se basa este artículo se centró en contribuir en esta línea de investigación a través de tres estudios que abordan ambas perspectivas.

Así, el Estudio I (Martínez-Sanchis *et al.*, 2020) aborda la continuidad de la familia empresaria profundizando en el papel jugado por las expectativas psicológicas en el proceso de sucesión intrafamiliar (perspectiva interna). Y los Estudios II (Martínez-Sanchis *et al.*, 2022) y III (Martínez-Sanchis *et al.*, 2021) complementan este análisis ahondando en los factores territoriales, como elementos que pueden servir de apoyo o, por el contrario, obstaculizar la supervivencia de los proyectos familiares (perspectiva externa).

En la siguiente sección del artículo se presentan algunos de los principales avances de la literatura sobre la continuidad de las familias empresarias. Tras este apartado, se reflexiona sobre el marco teórico de cada uno de los tres estudios, resumiendo brevemente su diseño metodológico, para pasar a examinar los principales resultados obtenidos. Las dos últimas secciones se centran en las implicaciones prácticas,



poniendo el énfasis en las recomendaciones para una adecuada ejecución de las mismas.

---

## 2. La continuidad de las familias empresarias

Empresas y territorios pueden considerarse espacios socio-económicos donde las familias empresarias operan compartiendo actividad económica y cultural, estructuras sociales e institucionales y un sistema de valores (Pallares-Barbera *et al.*, 2004). Como entidad social, el proyecto familiar está expuesto a las relaciones personales entre cada uno de los miembros de la familia y a las tensiones que de ellas puedan derivarse, especialmente en la díada fundador/a – sucesor/a. Cómo de cuidadas y nutridas hayan sido estas relaciones a lo largo del tiempo es especialmente relevante para la persona destinada a dar continuidad al proyecto familiar y puede condicionar el éxito en la toma del testigo del proyecto familiar.

Por este motivo, en gran medida, la literatura abunda sobre los factores psicológicos, entendidos como antecedentes y posibles predictores de un proceso de sucesión intrafamiliar culminado con éxito (Humphrey *et al.*, 2021). En concreto, en un contexto en el que la formalización de los procesos tiende a ser sustituida por elementos intangibles como la confianza mutua (Wang & Shi, 2021), la percepción de los padres sobre las habilidades de los hijos y cómo esta información es transmitida a los mismos hace de las expectativas psicológicas un elemento crítico en la continuidad de las familias empresarias (Eddleston & Kidwell, 2012).

Por otro lado, como entidades enraizadas en un territorio, la literatura existente ha resaltado el impacto de las familias empresarias sobre el territorio (Krueger *et al.*, 2021; Lumpkin & Bacq, 2022; Lundberg & Öberg, 2021), incidiendo en su contribución al empleo, su papel de soporte en momentos disruptivos o crisis e incluso su habilidad en rellenar vacíos institucionales que debieran estar regulados por la autoridad pública competente (De Massis & Rondi, 2020; Luo & Chung, 2013).

Este conjunto de estudios ha dejado patente que la existencia de las familias empresarias redundaba en beneficio del territorio, siendo su continuidad garante del mantenimiento del legado histórico y cultural (Colli, 2011), así como de comportamientos socialmente responsables para con su comunidad (Berrone *et al.*, 2010; Le Breton-Miller & Miller, 2020; Lorenzen *et al.*, 2024).

Sin embargo, este enfoque unidireccional, aunque necesario, omite que las familias no solo impactan al territorio, sino que también se ven impactadas por este a través de factores que facilitan u obstaculizan su continuidad. Por ejemplo, investigando determinadas regiones de Suecia entre 1991 y 2007, Bird y Wennberg (2014) hallaron que actitudes favorables de la comunidad hacia las pequeñas empresas se asocian con el número de nuevas empresas familiares en el territorio. La continuidad concierne, por tanto, a las dinámicas generadas dentro de las mismas familias, pero también a las desarrolladas con el territorio en el que estas se encuentran ubicadas.

---

### 3. Estudio I. Las expectativas psicológicas y su impacto en el proyecto familiar

Las expectativas psicológicas han demostrado ser un factor relevante para entender el desenlace del proceso de sucesión intrafamiliar (Collins *et al.*, 2016; Nelson & Constantinidis, 2017; Zellweger *et al.*, 2016). La literatura ha resaltado que el comportamiento del sucesor/a y su posterior desempeño vienen determinados, en gran parte, por las expectativas que se van gestando de forma previa y durante el proceso sucesorio. Cuanto más se confía en la persona designada para tomar el relevo y mayores son las expectativas sobre su capacidad, mayor probabilidad de que el/la sucesor/a se sienta parte de la empresa (Eddleston & Kidwell, 2012), afectando esto a su desempeño. Este fenómeno se conoce como el efecto Pígalión y se define como "el descubrimiento de que las expectativas del líder sobre el rendimiento de los subordinados pueden afectar subconscientemente al comportamiento del líder y al rendimiento de los subordinados" (White & Locke, 2000, pp. 389-390).

Dado su impacto en el desempeño, inicialmente el efecto Pígalión fue ampliamente analizado en el ámbito educativo (Rosenthal & Jacobson, 1968) para posteriormente ser aplicado al psicológico (Avolio *et al.*, 2009; Kierein & Gold, 2000; McNatt, 2000; Rosenthal, 1994). Además, de la misma manera que en el efecto Pígalión expectativas positivas desencadenan desempeño positivo; a través del efecto Golem, menores expectativas llevarán a un menor desempeño (Babad *et al.*, 1982). Ambos efectos son relevantes en el ámbito de la empresa familiar, ya que el proceso de sucesión intrafamiliar es una concatenación de "acciones, eventos y mecanismos organizacionales a través de los cuales el liderazgo en la parte alta de la empresa, y frecuentemente la propiedad, son transmitidos" (Breton-Miller *et al.*, 2004, p. 305) y por ello, las expectativas del líder (i.e., fundador/a) sobre el sucesor/a impactarán

en el rendimiento del/la mismo/a afectando, por tanto, a la continuidad de la familia empresaria.

A nivel metodológico, este primer estudio (Martínez-Sanchis *et al.*, 2020) siguió la metodología de estudio de casos múltiple (Yin, 1984). En línea con los estándares de fiabilidad y rigurosidad de la investigación cualitativa, se establecieron criterios de selección para asegurar que los casos elegidos fueran los más convenientes para responder a los propósitos de la investigación. En concreto, los casos seleccionados debían corresponder a pequeñas y medianas empresas donde las expectativas del predecesor fueran claramente perceptibles para el sucesor, y en las que miembros de distintas generaciones hubieran convivido activamente en la empresa durante el proceso de sucesión. Además, las empresas debían haber logrado completar el proceso de sucesión intrafamiliar.

Una vez aplicados los criterios, cuatro casos de familias empresarias que cumplían todas las condiciones establecidas fueron analizados. La información fue recogida a través de trece entrevistas semi estructuradas (duración media de 45-150 minutos) en las cuales participaron miembros ajenos y pertenecientes a la familia, lo que permitió observar el efecto Pigmalión desde múltiples perspectivas. Para analizar las transcripciones se empleó el método de análisis temático de datos (Braun & Clarke, 2006).

Tras la transcripción y el análisis de la información de los casos, se pudo comprobar que, en tres de los casos analizados, las expectativas positivas proyectadas desde el/la fundador/a hacia el/la sucesor/a fueron críticas para que el proceso de sucesión intrafamiliar fuese exitoso; pero no solo eso, sino también fue clave el apoyo mostrado por miembros de la familia y por empleados no pertenecientes a la familia empresaria. Todo ello no impidió que en estos tres casos se experimentaran situaciones que desafiaron el proceso sucesorio, como problemas de salud del fundador, el desánimo del sucesor al ser relegado durante periodo sucesorio a tareas secundarias o la falta inicial de apoyo por parte de los miembros no familiares de la empresa.

Por otro lado, el cuarto caso analizado nos muestra claramente cómo la falta de alineación de expectativas por parte del sucesor y de otros miembros de la familia puede dificultar el proceso sucesorio y la continuidad de la empresa familiar. En concreto, en este caso, la familia se encontraba dividida en torno a quién debía liderar el proyecto familiar y sobre cómo se le debía dar continuidad a la empresa. Estas

opiniones y apoyos dispares llevaron a una situación de no consenso que finalmente pudo solucionarse separando los caminos de los miembros de la familia. El negocio familiar pervivió gracias a la compra de acciones al resto de miembros de la familia por parte del sucesor originariamente designado.

---

## 4. Estudios II y III. La familia empresaria y el territorio

La investigación sobre empresa familiar pone de manifiesto el impacto heterogéneo que estas organizaciones pueden tener en los territorios en los que están enraizadas. Hasta la fecha, la literatura ha resaltado sus efectos sobre el empleo, el desarrollo regional, la sostenibilidad de la comunidad y la contribución al Producto Interior Bruto, entre otros (Bammens *et al.*, 2015; Bjuggren *et al.*, 2011; Kurland & McCaffrey, 2020).

En cambio, el estudio del territorio como actor activo que interactúa con las familias empresarias y, por tanto, que tiene un impacto sobre las mismas, ha sido menos investigado. En particular, el reconocimiento del contexto como variable clave para entender la continuidad del proyecto familiar es reciente (Backman & Palmberg, 2015; Baù *et al.*, 2019; Iturrioz-Landart *et al.*, 2024; Pallares-Barbera *et al.*, 2004; Wright *et al.*, 2014). Sin embargo, es evidente que no todos los territorios son iguales y esto puede jugar un papel específico en la continuidad de las familias empresarias, ya que los “patrones de comportamiento estables, impuestos por normas y control social” (i.e., las instituciones; Colli, 2019, p. 26) afectan a las empresas familiares y, en consecuencia, a las familias empresarias que las tienen en propiedad (Lenz & Glückler, 2021; Soleimanof *et al.*, 2018).

En concreto, la literatura ha adaptado los cuatro modos de relación de la empresa con su entorno social (Zukin & DiMaggio, 1990), cultural, cognitivo, político y estructural al contexto de la empresa familiar, para ilustrar la relación de la empresa con sus miembros familiares (Le Breton-Miller & Miller, 2009). Basándonos en el modelo anterior, vemos cómo estos cuatro modos ayudan a entender la relación multidimensional de la familia empresaria con su contexto territorial, ilustrando cómo la continuidad de las familias en el territorio se ve afectada por factores de muy distinto tipo.

En primer lugar, culturalmente, las familias empresarias se ven impactadas por las normas y valores aceptados por la sociedad, que a su vez conforman las estrategias

y objetivos económicos de las familias empresarias. Este sistema de valores puede manifestarse, por ejemplo, en el grado de filantropía de las familias empresarias, su religiosidad o las tradiciones locales que afectan a su compromiso con el territorio y sus agentes (Barbera *et al.*, 2020; Bhatnagar *et al.*, 2020; De Massis *et al.*, 2016).

En segundo lugar, las familias empresarias se ven afectadas por factores ligados a la dimensión cognitiva a través de las representaciones, interpretaciones y significados compartidos por los actores territoriales, pues éstos inciden en su racionalidad, comportamientos y decisiones. En tercer lugar, el poder ejercido por los agentes económicos territoriales y las instituciones no mercantiles repercuten en la dinámica de las familias empresarias. Esta dimensión denominada política se ilustra, entre otros, en el impacto del marco legal y normativo sobre la actividad de las familias empresarias (Davis *et al.*, 1996; Requejo *et al.*, 2018). Y, finalmente, la dimensión estructural, por la cual las redes sociales territoriales y la existencia de relaciones estrechas con agentes locales influye en la continuidad de las familias empresarias en el territorio. El capital relacional ofrece a las familias herramientas y, en concreto, acceso a recursos estratégicos clave (Salvato & Melin, 2008) que pueden favorecer su continuidad.

Además, las distintas tipologías de configuraciones institucionales inciden en las características propias de un territorio y, por ende, tendrán el potencial de impactar de manera desigual sobre la continuidad de las familias empresarias. Estas diferentes configuraciones institucionales permiten clasificar los territorios, por ejemplo, según la variedad de capitalismo a la que pertenezcan (Hall & Soskice, 2001), distinguiendo entre economías de mercado coordinadas, economías de mercado liberales y, más recientemente, economías mediterráneas (Glassmann, 2016). En cada una de estas variedades encontramos instituciones formales e informales, distinguiéndose las primeras por representar la formalización de normas en leyes, y las segundas conocidas por ser mecanismos de comportamiento y control que no implican formalización (Hack-Polay *et al.*, 2020, p. 4), influyendo todo ello en las dinámicas de creación, desarrollo y, como no, continuidad de las familias empresarias.

Tanto el Estudio II (Martínez-Sanchis *et al.*, 2022) centrado en Gipuzkoa, como el Estudio III (Martínez-Sanchis *et al.*, 2021) que analizó distintas regiones europeas, se basan en investigaciones de tipo cualitativo. En el Estudio II se llevaron a cabo entrevistas con un total de veinte familias empresarias asentadas en Gipuzkoa (País Vasco), las cuales fueron complementadas con la visión ofrecida por cinco expertos regionales, especialistas en las dinámicas del territorio y en las empresas que en él

operan. Por otro lado, en el Estudio III se elevó el nivel de análisis al ámbito europeo, complementando los datos ya recogidos en Gipuzkoa con otros tres territorios: Pays-de-la-Loire (Francia), Baden-Württemberg (Alemania) y Scotland (Reino Unido). Cada uno de estos territorios fue seleccionado precisamente por representar una variedad distinta de economía de mercado: sistema capitalista mediterráneo (Francia), economía de mercado coordinada (Alemania) y economía de mercado liberal (Reino Unido). Además, se requirió que los territorios seleccionados reunieran ciertas características: dinamismo económico, una contribución significativa de las familias empresarias al tejido empresarial regional y, por último, un fuerte arraigo local de las mismas a sus respectivos territorios. Como resultado, más de cuarenta participantes de las cuatro regiones europeas formaron parte de la investigación. De ellos, aproximadamente dos tercios eran familias empresarias y un tercio expertos regionales. Tanto en el Estudio II como en el III, las entrevistas se dividieron en fragmentos para que pudieran ser examinadas adecuadamente, siguiendo un proceso de codificación abierta, donde cada cita fue codificada línea por línea hasta que emergieron los códigos iniciales. Posteriormente, estos códigos fueron revisados, buscando posibles inconsistencias entre lo expresado por el entrevistado y lo que se había codificado. De esta manera, se eliminaron y/o fusionaron los códigos redundantes que en esencia reflejaban la misma información.

En cuanto a los resultados, en el Estudio II se identificó un conjunto de dieciséis factores territoriales que se agruparon en los cuatro modos mencionados (cultural, cognitivo, político y estructural). Además, se identificaron factores clasificados como transversales al actuar simultáneamente en más de un modo. Los resultados mostraron que el modo cultural ejercía un papel predominante en el impacto del territorio a las familias empresarias. Especialmente revelador fue el hecho de que, no solo el modo cultural exhibiera una prevalencia respecto al resto de modos, sino que además aglutinara la mayor variedad de factores identificados, evidenciando la marcada influencia del modo cultural sobre la continuidad de las familias empresarias. En segundo lugar, en este estudio, el modo político destacó sobre el estructural y el cognitivo, de lo que se deduce que el poder ejercido por las instituciones, bien sean estas públicas, de mercado o ajenas al mismo, incide notoriamente en la continuidad de las familias, modelando sus decisiones empresariales.

El Estudio III dio continuidad a este primer marco de factores identificados, elevando el número total de factores a veinte (ver Tabla 1), y en este caso, se procedió a clasificarlos no solo en torno a los modos ya presentados (cultural, cognitivo, político

y estructural), sino también según su nivel de formalidad (mecanismos formales o informales). Bajo esta doble perspectiva, el análisis de datos del Estudio III reveló que, a pesar de las diferencias identificadas entre los diferentes contextos institucionales analizados, en todos ellos, los mecanismos informales mostraron una influencia preeminente en la continuidad de las familias empresarias. En consecuencia, el impacto de los mecanismos informales que operan en los territorios, como por ejemplo, la orientación al emprendimiento o la mentalidad de profesionalización en la gestión y gobierno, entre otros, pese a su informalidad, parecen tener un impacto relevante en las familias empresarias.

**Tabla 1.** Factores territoriales y su influencia en la continuidad de las familias empresarias

Modos	Factores		Descripción
Cultural	C.1.	Mentalidad de profesionalización en la gestión y la gobernanza de la familia	Desarrollo de habilidades y prácticas profesionales dentro de la familia empresaria, que promuevan una gestión eficaz y sostenible a través de la separación entre roles familiares y organizacionales.
	C.2.	Cultura de apertura y transparencia	Entorno territorial donde se fomente el intercambio transparente y honesto de información, tanto dentro de la familia como en las relaciones externas, construyendo confianza y cooperación.
	C.3.	Cultura de desarrollo de planes transgeneracionales	Diseño de estrategias que aseguren la continuidad del negocio familiar a través de generaciones, alineando los valores familiares con los objetivos empresariales a largo plazo.
	C.4.	Cultura de emprendimiento	Fomento en el territorio de la innovación y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, incentivando el espíritu emprendedor también dentro de la familia empresaria.
	C.5.	Identidad territorial que da forma a la idiosincrasia de las familias empresarias	Proceso mediante el cual el arraigo y la identidad cultural de un territorio influyen en los valores, prácticas y comportamientos de las familias empresarias.
	C.6.	Cultura de gobernanza familiar	Implementación de estructuras y reglas claras para gestionar tanto las relaciones familiares como la toma de decisiones en la empresa, garantizando la estabilidad y la continuidad.
	C.7.	Historia del territorio	Legado cultural, social y económico donde opera la empresa, el cual impacta en la forma en que la familia percibe su rol dentro del territorio.
	C.8.	Historia de la familia empresaria	El pasado y la memoria familiar como fuente de aprendizaje, cohesión y continuidad para las futuras generaciones.
Político	P.1.	Variedad de políticas públicas relacionadas con las familias empresarias	Marco regulatorio y los programas gubernamentales diseñados para apoyar y fomentar el crecimiento de las familias empresarias.
	P.2.	Poder laboral y sindical	Influencia de los sindicatos y la fuerza laboral en las dinámicas de las familias empresarias, desde la negociación colectiva hasta la estabilidad organizacional.
	P.3.	Condiciones territoriales para atraer y retener talento	Características del territorio que lo hacen atractivo para trabajadores cualificados, como infraestructura, calidad de vida y oportunidades de desarrollo profesional.
	P.4.	Políticas del sector privado relacionadas con las familias empresarias	Iniciativas y estrategias privadas que buscan apoyar el desarrollo y la continuidad de las familias empresarias a través de colaboraciones o incentivos.
	P.5.	Sistema de educación dual	Modelo educativo que combina formación teórica y práctica, conectando la enseñanza con las necesidades específicas del mercado laboral local y las familias empresarias.
	P.6.	Percepción de las políticas públicas por parte de las familias empresarias	Cómo las familias empresarias valoran o reaccionan ante las políticas implementadas por el gobierno, y cómo estas políticas impactan en sus decisiones estratégicas.



**Tabla 1.** Factores territoriales y su influencia en la continuidad de las familias empresarias (continuación)

Modos	Factores		Descripción
Estructural	S.1.	Redes institucionales que proporcionan recursos estratégicos	Las conexiones y alianzas con instituciones locales que ofrecen apoyo financiero, logístico o técnico para las familias empresarias.
	S.2.	Relación entre los grupos de interés de las familias empresarias	Las dinámicas entre los diversos actores involucrados con la familia empresaria, incluyendo empleados, proveedores, clientes y la comunidad.
	S.3.	Cooperación y redes de las familias empresarias	Las alianzas y colaboraciones entre distintas empresas familiares para compartir recursos, conocimiento y oportunidades.
Cognitivo	COG.1.	Reconocimiento social de los propietarios de las familias empresarias	Prestigio y legitimidad que tienen los líderes empresariales familiares dentro de la sociedad, lo cual puede facilitar sus operaciones y relaciones.
	COG.2.	Atractivo territorial para las nuevas generaciones	La capacidad del territorio para ofrecer oportunidades de vida y carrera que resulten atractivas para los jóvenes, fomentando su retorno o permanencia.
	COG.3.	Atractivo de las empresas familiares para las nuevas generaciones	Cómo las familias empresarias pueden posicionar a sus empresas como opciones atractivas para que los jóvenes participen, ya sea como empleados o como futuros líderes.

---

## 5. Implicaciones prácticas

Los resultados obtenidos de los Estudios I, II y III son susceptibles de interpelar a administraciones públicas, familias empresarias, actores territoriales y a la sociedad en general sobre los factores que influyen en la continuidad de la empresa familiar y sus implicaciones en el desarrollo de los territorios. A continuación, se destacan algunas de estas implicaciones.

### 5.1. La gestión de las expectativas a lo largo de proceso de sucesión

Del análisis del Estudio I se desprende que aspectos tácitos del proceso de sucesión (tales como las expectativas) tienen una influencia tangible en el éxito de dicho proceso, pudiendo incluso trastocar el devenir de la familia y, por ende, del negocio. En este sentido, tres implicaciones prácticas en forma de recomendaciones se destacan a continuación.

En primer lugar, la importancia de trasladar desde la infancia al sucesor la confianza en sus habilidades para acometer la tarea de dar continuidad al proyecto familiar. En este sentido, conviene que, con anterioridad al momento del relevo, el/la sucesor/a se imbuya en las rutinas organizacionales, se le familiarice con el saber hacer (know-how) propio de la empresa y de su futuro cargo y se facilite el desarrollo de sus dotes de liderazgo, ya que todos ellos son mecanismos necesarios para que la sucesión sea vivida por el sucesor/a como un proceso natural y lógico, en vez de disruptivo o especialmente desafiante.

En segundo lugar, más allá de una relación estrecha con el fundador/a que genere expectativas positivas sobre las capacidades del sucesor/a, exponer a la persona sucesora a retos gradualmente mayores que incluyan responsabilidades sobre asuntos de cierta relevancia es recomendable. De esta manera, no se trata tanto de poner en un compromiso al sucesor/a para que demuestre que puede estar a la altura de las circunstancias, sino de crear espacios con oportunidades de aprendizaje progresivo (p.ej., permitir que el sucesor/a participe en la internacionalización de la empresa, apoyando al empleado responsable de liderar el proceso).

Y, en tercer lugar, es conveniente promover cierta alineación de estilos de gestión entre el/la actual líder de la familia y la persona sucesora. Esto ha de traducirse en

una sintonía de pareceres sobre cómo se concibe la continuidad del proyecto familiar. En particular, aunque típicamente la literatura ha investigado la díada fundador/a – sucesor/a como clave para entender el resultado del proceso intrafamiliar de sucesión (Davis & Tagiuri, 1989; Garcia *et al.*, 2019; Shanine *et al.*, 2023), cada vez son más las voces que abogan por ampliar esta mirada para incluir a los empleados que no son miembros de la familia, así como a otros miembros de la familia que no necesariamente participan en la empresa (p.ej., hermanos, cónyuges; Cosson & Gilding, 2021; Deng & Liu, 2024; Tabor *et al.*, 2018; Vincent Ponroy *et al.*, 2019).

## 5.2. Los factores territoriales para la continuidad de las familias empresarias en el mismo

En este trabajo se entiende la continuidad como una cuestión en la que, además de influir los miembros de la familia y empresa familiar (Daspit *et al.*, 2016), el territorio y sus agentes juegan un papel relevante. En este sentido, a continuación, se presentan algunas recomendaciones en relación a políticas territoriales que pueden favorecer la continuidad de las empresas y de las familias en un territorio. Estas sugerencias se organizan en torno a los cuatro modos de relación con el territorio: cultural, cognitivo, político y estructural.

En primer lugar, en la dimensión cultural, se destaca, entre otros, que los valores y la cultura del territorio son un elemento relevante que impacta en la identidad y cohesión de las familias empresarias, ya que los valores del territorio permean en los empleados y agentes y forman parte implícita de las rutinas organizacionales. Asimismo, poner en valor el legado, historia y valores de la familia puede modelar esta identidad y cohesión internas. De esta manera, la historia de la familia empresaria no se entiende sin mirar los grandes acontecimientos vividos por el territorio o en la empresa, sean estos de carácter negativo o positivo (p.ej., una crisis financiera afectará a la familia empresaria y la decisión de mantener los puestos de trabajo impacta en la cultura y legado de la misma). Por ello, poner en valor dicho legado y el vínculo con el territorio es también una forma de potenciar la continuidad de la familia empresaria.

Además, los resultados de los Estudios II y III nos hablan de la necesidad de mejorar la colaboración interinstitucional con la universidad y la administración pública para abordar los principales retos a los que se enfrentan las familias empresarias. Para ello, se requiere trabajar en acciones de fomento de la cultura emprendedora y de la educación en empresa familiar. En concreto, facilitar la transferencia de

conocimientos acumulados a lo largo de la historia (a veces centenaria) de las familias empresarias, creando por ejemplo espacios que permitan el diálogo entre las nuevas generaciones, ávidas de emprender, y las familias empresarias, puede ser altamente fructífero, tal y como se señala en Benavides-Salazar *et al.* (2022). Además, la continuidad de las familias empresarias se ve favorecida por un sistema educativo cuyos valores y contenidos alimenten el emprendimiento, el valor social de la empresa y, en ámbitos más ejecutivos, la excelencia del gobierno y la dirección empresarial. En este sentido, la formación sobre profesionalización de las familias empresarias y su capacidad para posicionarse correctamente en el sistema gobierno-dirección, separando y fortaleciendo ambas esferas, fortaleciendo la planificación transgeneracional y potenciando la cultura de apertura a talento no familiar es fundamental para la continuidad de las familias empresarias.

En segundo lugar, en el ámbito político, los factores identificados hablan de una necesidad de escucha entre los principales agentes territoriales. Una escucha que suponga la implicación activa de las familias empresarias en los procesos de consulta y preparación del marco legislativo. En este sentido, por un lado, el intercambio de opiniones a través de foros permitiría exponer a las familias empresarias sus inquietudes y a la administración pública entender mejor la postura de estas familias y la lógica tras sus razonamientos. Por otro lado, como consecuencia de este ejercicio de debate, la administración pública tendría a su disposición no solo los datos brutos de la actividad de las empresas, sino también el testimonio directo de las familias, necesario para diseñar políticas públicas inclusivas que respondan a las necesidades de estas empresas familiares al tiempo que permitan la mejora en competitividad del territorio. También, fruto de este encuentro de posturas sería el diseño de herramientas ad hoc que favorezcan la continuidad de las familias empresarias como, por ejemplo, promover que las familias empresarias se doten de una constitución interna que regule los eventuales escenarios con los que se pueden enfrentar en el proceso de sucesión intrafamiliar y cómo actuar en cada uno de ellos.

En tercer lugar, referente al modo cognitivo, se requiere de un esfuerzo conjunto como sociedad para modificar la percepción sobre la figura del empresario. Reconocer las numerosas contribuciones positivas que las familias empresarias realizan a través de la riqueza que generan, pero también a través de su impacto social, favorece su continuidad y las impulsa a seguir creciendo e invirtiendo en sus territorios. Las propias familias pueden llevar a cabo acciones de mejora de la imagen del/la empresario/a, pero conjuntamente, desde la administración y el ámbito educativo, es preciso hacer pedagogía y divulgar casos de familias empresarias que permitan

conocer y reconocer su contribución al territorio y en el día a día del ciudadano de a pie (Aragón-Amonarriz, 2021).

En cuarto lugar, se identifican algunos factores de la dimensión estructural. Este hace referencia a cómo las relaciones entretejidas entre los diferentes agentes territoriales pueden ofrecerles acceso a recursos estratégicos, de otra manera difícilmente conseguibles. Por ejemplo, las redes institucionales, como las asociaciones de empresa familiar territoriales, pueden impulsar la profesionalización de una familia gracias a ponerse en contacto con otros casos de familias cuyas empresas han sido exitosamente profesionalizadas. Siguiendo la misma lógica, la cooperación cultivada en estas redes proporciona un activo relacional intangible a las familias, permitiéndoles cuidar el trato con sus diferentes grupos de interés, siendo conscientes de cuáles son las tendencias del momento y los aspectos que deberían tener en cuenta para facilitar la continuidad del proyecto familiar.

---

## 6. Conclusión

La continuidad de la familia empresaria puede verse puesta en entredicho por muchos factores, tanto externos como internos a la misma. Nuestro trabajo confirma que la perdurabilidad de estas entidades socioeconómicas pasa por transitar desde la visión tradicionalmente parcial (centrada bien en el ámbito externo o bien en el interno) a una integral, que ofrezca una perspectiva completa de los factores que ponen en riesgo su continuidad, pero también de aquellos que puedan facilitarla.

En este sentido, el enfoque debe observar tanto la perspectiva más íntima de las familias empresarias, con los vínculos y procesos que se desarrollan en la órbita familiar, como las relaciones que, desde una perspectiva meso, la familia mantiene a lo largo del tiempo con agentes del territorio. La cuestión de fondo que aflora en esta tesis es que una política eficaz para garantizar la continuidad de las familias empresarias requiere una comprensión holística y sostenida de todos estos modos y niveles, así como la capacidad de articular políticas en el tiempo que se potencien entre sí.

Los tres estudios analizados (Martínez-Sanchis *et al.*, 2020, 2021, 2022) arrojan luz sobre un actor crítico para la competitividad del tejido empresarial europeo: la familia detrás de la empresa familiar (Iturrioz-Landart *et al.*, 2024). De esta manera, se

pone el foco en el motor y verdadero protagonista de la especificidad de los proyectos familiares, evitando el reduccionismo de analizar solamente la empresa familiar frente a considerar otros proyectos empresariales familiares, como son los grupos empresariales familiares. Consecuentemente, centradas en las familias empresarias, las políticas en favor de la continuidad de los proyectos empresariales pueden aumentar su eficacia, mejorando el arraigo empresarial.

En conclusión, las autoras esperan que este trabajo sirva como una guía útil para los responsables de políticas regionales, así como para los propietarios de empresas familiares y los empleados, sean estos familiares o no, que gestionan estas empresas.

## Referencias

ARAGÓN-AMONARRIZ, C.A. (2021): ¿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), Article 232. <https://doi.org/10.18543/bee.2230>

ASTRACHAN, J.H.; SHANKER, M.C. (2003): Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219. <https://doi.org/10.1177/08944865030160030601>

AVOLIO, B.J.; WALUMBWA, F.O.; WEBER, T.J. (2009): Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

BABAD, E.Y.; INBAR, J.; ROSENTHAL, R. (1982): Pygmalion, Galatea, and the Golem: Investigations of biased and unbiased teachers. *Journal of Educational Psychology*, 74(4), 459-474. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.74.4.459>

BACKMAN, M.; PALMBERG, J. (2015): Contextualizing small family firms: How does the urban-rural context affect firm employment growth? *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 247-258. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.10.003>

BAMMENS, Y.; NOTELAERS, G.; VAN GILS, A. (2015): Implications of family business employment for employees' innovative work involvement. *Family Business Review*, 28(2), 123-144. <https://doi.org/10.1177/0894486513520615>

BARBERA, F.; SHI, H.X.; AGARWAL, A.; EDWARDS, M. (2020): The family that prays together stays together: Toward a process model of religious value transmission in Family Firms. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 661-673. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04382-7>

BAÙ, M.; CHIRICO, F.; PITTINO, D.; BACKMAN, M.; KLAESSON, J. (2019): Roots to grow: Family firms and local embeddedness in rural and urban contexts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 360-385. <https://doi.org/10.1177/1042258718796089>

BENAVIDES-SALAZAR, C.; ITURRIOZ-LANDART, C.; ARAGÓN-AMONARRIZ, C.; IBAÑEZ-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>

BERRONE, P.; CRUZ, C.; GOMEZ-MEJIA, L.R.; LARRAZA-KINTANA, M. (2010): Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>

BHATNAGAR, N.; SHARMA, P.; RAMACHANDRAN, K. (2020): Spirituality and corporate philanthropy in Indian family firms: An exploratory study. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 715-728. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04394-3>

BIRD, M.; WENNBERG, K. (2014): Regional influences on the prevalence of family versus non-family start-ups. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 421-436. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.004>

BJUGGREN, C.M.; JOHANSSON, D.; SJÖGREN, H. (2011): A note on employment and Gross Domestic Product in Swedish family-owned businesses: A descriptive analysis. *Family Business Review*, 24(4), 362-371. <https://doi.org/10.1177/0894486511420138>

BRAUN, V.; CLARKE, V. (2006): Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

BRETON-MILLER, I.L.; MILLER, D.; STEIER, L.P. (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>

CARNEY, M.; DURAN, P.; VAN ESSEN, M.; SHAPIRO, D. (2017): Family firms, internationalization, and national competitiveness: Does family firm prevalence matter? *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 123-136. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.06.001>



COLLI, A. (2011): Business history in family business studies: From neglect to cooperation? *Journal of Family Business Management*, 1(1), 14-25. <https://doi.org/10.1108/20436231111122254>

— (2019): Institutions and family firms: Past achievements and new challenges. En *Family firms and institutional contexts. Business models, innovation and competitive advantage* (pp. 26-39). Edward Elgar Publishing Limited.

COLLINS, J.D.; WORTHINGTON, W.J.; SCHOEN, J.E. (2016): Family business CEO succession: Examining personal retirement expectations. *Journal of Small Business Strategy*, 26(2), 51-70.

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>

COSSON, B.; GILDING, M. (2021): "Over my dead body": Wives' influence in family business succession. *Family Business Review*, 34(4), 385-403. <https://doi.org/10.1177/08944865211051148>

DASPIT, J.J.; HOLT, D.T.; CHRISMAN, J.J.; LONG, R.G. (2016): Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64. <https://doi.org/10.1177/0894486515599688>

DAVIS, J.A.; SWARTZ, J.; BLAKELY, E.B.; CHANG, C.; EYZAGUIRRE G.J.M.; MATTSON, R.; PETTKER, J.D. (1996): A comparison of four countries' estate laws and their influence on family companies. *Family Business Review*, 9(3), 285-294. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00285.x>

DAVIS, J.A.; TAGIURI, R. (1989): The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00047.x>

DE MASSIS, A.; FRATTINI, F.; KOTLAR, J.; PETRUZZELLI, A.M.; WRIGHT, M. (2016): Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future

research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>

DE MASSIS, A.; RONDI, E. (2020): Covid-19 and the future of family business research. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1727-1731.  
<https://doi.org/10.1111/joms.12632>

DENG, L.; LIU, K. (2024): Intergenerational succession and opportunistic behavior of non-family executives: Evidence from China. *Review of Managerial Science*.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-024-00827-0>

EDDLESTON, K.A.; KIDWELL, R.E. (2012): Parent-child relationships: Planting the seeds of deviant behavior in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 369-386. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00403.x>

GARCIA, P.R.J.M.; SHARMA, P.; DE MASSIS, A.; WRIGHT, M.; SCHOLES, L. (2019): Perceived parental behaviors and next-generation engagement in family firms: A social cognitive perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 224-243.  
<https://doi.org/10.1177/1042258718796087>

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>

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.; SOSKICE, D. (2001): *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford University Press Inc.

HEINO, N.; TUOMINEN, P.; TUOMINEN, T.; JUSSILA, I. (2019): The socio-psychological challenges of succession in family firms: The implications of collective psychological ownership. En E. Memili & C. Dibrell (Eds.), *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms* (pp. 715-746). Springer International Publishing.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_26)

HUMPHREY, R.H.; MASSIS, A.D.; PICONE, P.M.; TANG, Y.; PICCOLO, R.F. (2021): The psychological foundations of management in family firms: Emotions, memories, and experiences. *Family Business Review*, 34(2), 122-131. <https://doi.org/10.1177/08944865211012139>

ITURRIOZ-LANDART, C.; ARAGÓN-AMONARRIZ, C.; GARMENDIA-LAZCANO, A. (2024): Portfolio location-related decisions: Do proximities matter? *Management Decision*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1788>

KIEREIN, N.M.; GOLD, M.A. (2000): Pygmalion in work organizations: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 913-928. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<913:AID-JOB62>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<913:AID-JOB62>3.0.CO;2-#)

KRUEGER, N.; BOGERS, M.L.A.M.; LABAKI, R.; BASCO, R. (2021): Advancing family business science through context theorizing: The case of the Arab world. *Journal of Family Business Strategy*, 100377. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100377>

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>

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>

— (2020): Ideals-based accountability and reputation in select family firms. *Journal of Business Ethics*, 163(2), 183-196. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04225-5>

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>

LORENZEN, S.; GERKEN, M.; STEINMETZ, H.; BLOCK, J.; HÜLSBECK, M.; LUX, F.S. (2024): Environmental sustainability of family firms: A meta-analysis of handprint and footprint. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(5), 1266-1284. <https://doi.org/10.1177/10422587231221799>

LUMPKIN, G.T.; BACQ, S. (2022): Family business, community embeddedness, and civic wealth creation. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100469. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100469>

LUNDBERG, H.; ÖBERG, C. (2021): The matter of locality: Family firms in sparsely populated regions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(7-8), 493-513. <https://doi.org/10.1080/08985626.2021.1925847>

LUO, X.R.; CHUNG, C.-N. (2013): Filling or abusing the institutional void? Ownership and management control of public family businesses in an emerging market. *Organization Science*, 24(2), 591-613. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0751>

MARTÍNEZ-SANCHIS, P.; ARAGÓN-AMONARRIZ, C.; ITURRIOZ-LANDART, C. (2020): How the pygmalion effect operates in intra-family succession: Shared expectations in family SMEs. *European Management Journal*, 38(6), 914-926. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.005>

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>

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>

MCMULLEN, J.S.; WARNICK, B.J. (2015): To nurture or groom? The parent-founder succession dilemma. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1379-1412. <https://doi.org/10.1111/etap.12178>

MCNATT, D.B. (2000): Ancient Pygmalion joins contemporary management: A meta-analysis of the result. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 314-322. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.314>

MEMILI, E.; FANG, H.; CHRISMAN, J.J.; DE MASSIS, A. (2015): The impact of small- and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economics*, 45(4), 771-785. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9670-0>

MIROSHNYCHENKO, I.; DE MASSIS, A.; MILLER, D.; BARONTINI, R. (2021): Family business growth around the world. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 682-708. <https://doi.org/10.1177/1042258720913028>

NELSON, T.; CONSTANTINIDIS, C. (2017): Sex and gender in family business succession research: A review and forward agenda from a social construction perspective. *Family Business Review*, 30(3), 219-241. <https://doi.org/10.1177/0894486517715390>

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>

REAY, T.; JASKIEWICZ, P.; HININGS, C.R. (BOB) (2015): How family, business, and community logics shape family firm behavior and "rules of the game" in an organizational field. *Family Business Review*, 28(4), 292-311. <https://doi.org/10.1177/0894486515577513>

REQUEJO, I.; REYES-REINA, F.; SANCHEZ-BUENO, M.J.; SUÁREZ-GONZÁLEZ, I. (2018): European family firms and acquisition propensity: A comprehensive analysis of the legal system's role. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 44-58.

ROSENTHAL, R. (1994): Interpersonal expectancy effects—A 30-year perspective. *Current directions in psychological science*, 3(6), 176-179.

ROSENTHAL, R.; JACOBSON, L. (1968): Pygmalion in the classroom. *The Urban Review*, 3(1), 16-20. <https://doi.org/10.1007/BF02322211>

SALVATO, C.; MELIN, L. (2008): Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030107>

SHANINE, K.K.; MADISON, K.; COMBS, J.G.; EDDLESTON, K.A. (2023): Parenting the successor: It starts at home and leaves an enduring impact on the family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(4), 1093-1131. <https://doi.org/10.1177/10422587221088772>

SOLEIMANOF, S.; RUTHERFORD, M.W.; WEBB, J.W. (2018): The intersection of family firms and institutional contexts: A review and agenda for future research. *Family Business Review*, 31(1), 32-53. <https://doi.org/10.1177/0894486517736446>

TABOR, W.; CHRISMAN, J.J.; MADISON, K.; VARDAMAN, J.M. (2018): Nonfamily members in family firms: A review and future research agenda. *Family Business Review*, 31(1), 54-79. <https://doi.org/10.1177/0894486517734683>

VINCENT PONROY, J.; LÊ, P.; PRADIES, C. (2019): In a family way? A model of family firm identity maintenance by non-family members. *Organization Studies*, 40(6), 859-886. <https://doi.org/10.1177/0170840619836707>

WANG, Y.; SHI, H.X. (2021): Particularistic and system trust in Family Businesses: The role of family influence. *Journal of Small Business Management*, 59(4), 700-734. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12533>

WHITE, S.S.; LOCKE, E.A. (2000): Problems with the Pygmalion effect and some proposed solutions. *The Leadership Quarterly*, 11(3), 389-415. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00046-1)

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>

YIN, R.K. (1984): *Case study research: Design and methods*. Sage Publishing.

ZELLWEGER, T.; RICHARDS, M.; SIEGER, P.; PATEL, P.C. (2016): How much am I expected to pay for my parents' firm? An institutional logics perspective on family discounts. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(5), 1041-1069. <https://doi.org/10.1111/etap.12161>

ZUKIN, S.; DIMAGGIO, P. (1990): *Structures of capital: The social organization of the economy*. Cambridge University Press.