

## **LA EMPRESA FAMILIAR ANTE EL RETO DE LA INNOVACIÓN: UNA MIRADA AL PAPEL DE LA TRADICIÓN Y EL CONOCIMIENTO PASADO**

**UNAI ARZUBIAGA**

Dpto. Economía Financiera I  
Facultad de Economía y Empresa (Sección Elcano)  
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU  
[unai.arzubiaga@ehu.es](mailto:unai.arzubiaga@ehu.es)

**AMAIA MASEDA**

Dpto. Economía Financiera I  
Facultad de Economía y Empresa  
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU  
[amaia.maseda@ehu.es](mailto:amaia.maseda@ehu.es)

**FERNANDO BEUNZA**

Alumno Máster en Dirección Empresarial desde la Innovación e Internacionalización<sup>1</sup>  
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU  
[fbeunza@icloud.com](mailto:fbeunza@icloud.com)

Recibido: 30/04/2019

Aceptado: 05/10/2019

### **ABSTRACT**

Despite the growing awareness by academics and professionals that past knowledge offers a great potential in relation to innovation, the existing research in this field is insufficient to truly understand the importance of past knowledge for businesses and about how they can take advantage of it. Thus, this article aims at providing a synthesis of the main factors involved in innovation based on family business tradition. Having this purpose in mind, we develop an in-depth review of both literature on the

---

<sup>1</sup>Este estudio tiene su origen en el Trabajo de Fin de Máster titulado “Innovación basada en la tradición en empresas familiares: evidencias desde el País Vasco” llevada a cabo por el alumno Fernando Beunza y dirigido por Amaia Maseda (PhD) y Unai Arzubiaga (PhD), dentro del Máster en Dirección Empresarial desde la Innovación e Internacionalización impartido por la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) durante el curso 2017/2018.

characteristics of family businesses and of innovation based on tradition in the specific context where these companies carry out their activity.

**Keywords:** Innovation, tradition, family firm, knowledge, interiorization, reinterpretation.

**JEL codes:** M10; M14

## RESUMEN

A pesar de la creciente conciencia por parte de académicos y profesionales de que en el conocimiento pasado recae un gran potencial en lo concerniente a la innovación, la investigación existente hoy en día es insuficiente para comprender la importancia del conocimiento pasado para las empresas y cómo estas lo pueden aprovechar para innovar. Así, el presente artículo tiene como finalidad ofrecer una síntesis de los principales factores que intervienen en la innovación basada en la tradición por parte de las empresas familiares. Para ello, se ha llevado a cabo una revisión en profundidad de la literatura sobre las características de las empresas familiares y de la innovación basada en la tradición en el contexto específico de estas empresas.

**Palabras clave:** Innovación, tradición, empresa familiar, conocimiento, interiorización, reinterpretación.

**Códigos JEL:** M10; M14

## 1. INTRODUCCIÓN

Cada vez son más los estudios que reconocen los beneficios para las empresas de acudir al conocimiento pasado para desarrollar nuevos e innovadores productos (Messeni-Petruzzelli y Savino, 2015). Integrar este conocimiento en el desarrollo de nuevos productos puede generar una relación positiva, derivando en funcionalidades innovadoras para los productos que se desarrollen (Wang y Wallendorf, 2006). Es muy común que el conocimiento pasado se aplique a empresas con fuertes lazos sociales y con una larga trayectoria en el desarrollo de nuevas innovaciones, ya que cada vez más se está reconociendo como una fuente única y con gran potencial en la innovación (Messeni-Petruzzelli y Albino, 2012).

A pesar de la creciente conciencia por parte de académicos y profesionales de que en el conocimiento pasado recae un gran potencial en lo concerniente a la innovación, la investigación existente hoy en día es insuficiente para comprender la importancia del conocimiento pasado para las empresas y cómo estas lo pueden aprovechar para innovar. Son pocos los trabajos que arrojan luz sobre la manera en que se produce y se desarrolla la Innovación a Través de la Tradición (ITT), y menos aún los estudios en los que se aborda de manera holística cómo el conocimiento pasado puede ser de gran ayuda para la empresa familiar gracias a las características únicas de estas (De Massis, Frattini, Kotlar, Messeni-Petruzzelli y Wright, 2016).

Las empresas familiares, por lo tanto, pueden ser de gran importancia para entender cómo aprovechar el conocimiento pasado en la innovación gracias a la idiosincrasia de estas. Su extraordinaria longevidad y la orientación a largo plazo de las mismas pueden dar como resultado una capacidad especial para crear vínculos entre el pasado, presente y futuro, permitiéndoles buscar y recombinar el conocimiento de diferentes generaciones para desarrollar nuevos productos (Miller y Le Breton-Miller, 2005). Esta capacidad permite que numerosas empresas familiares innoven haciendo uso del conocimiento adquirido desde la tradición, bien sea esta última de la propia empresa o del territorio.

En vista de la importancia de la innovación basada en la tradición y lo poco que ha ahondado la literatura de la empresa familiar sobre la misma, el presente artículo tiene como finalidad ofrecer una síntesis de los principales factores que intervienen en la innovación basada en la tradición por parte de las empresas familiares. Para ello, se ha llevado a cabo una revisión en profundidad de la literatura sobre las características de las empresas familiares y de la innovación basada en la tradición en el contexto específico de las empresas familiares.

El artículo se estructura de la siguiente manera: el segundo apartado entra de lleno en las particularidades de la innovación en el contexto específico de las empresas familiares. El tercer apartado ahonda en cómo actúa la tradición, en sus distintas formas, como motor de la innovación en las empresas familiares. El artículo finaliza con un apartado referente a las conclusiones de la misma.

## **2. LA EMPRESA FAMILIAR Y LA INNOVACIÓN**

Para poder entender y entrar en contexto en el tema que nos concierne, el de la empresa familiar y la innovación, es importante matizar de antemano qué es una empresa familiar. Para ello, analizaremos los rasgos más característicos de las mismas para, a renglón seguido, analizar la empresa familiar en el contexto de la innovación. Buscaremos entender qué lleva a las empresas familiares a innovar, cuáles son los determinantes del proceso de innovación y la situación en la que se encuentran las empresas que deciden dar el paso. Por último, explicaremos la relación existente entre el territorio y la innovación de las empresas familiares. Esto nos ofrecerá una visión más nítida y contextualizada de la tradición del territorio y las empresas familiares, y nos ayudará a entender si existe cierta relación entre el territorio y la innovación empresarial.

### **2.1 La empresa familiar y sus rasgos distintivos**

No existe una única definición prevalente sobre el concepto de empresa familiar en las revistas internacionales específicas de este campo (Dawson y Mussolino, 2014). En este sentido, son varias las aproximaciones sobre el concepto de empresa familiar que han gozado de una aceptación amplia (Steiger, Duller y Hiebl, 2015), incluyendo la aproximación de la involucración de los componentes (Chrisman, Chua y Sharma, 2005) la aproximación de la esencia (Chua, Chrisman y Sharma) y la escala F-PEC (Klein, Astrachan y Smyrnios, 2005), entre otras. Sin embargo, todas estas aproximaciones comparten la necesidad de la involucración de la familia en la propiedad, en la gestión y en la gobernanza corporativa (De Massis, Kotlar, Frattini,

Chrisman y Nordqvist, 2016; Sciascia, Mazzola y Kellermanns, 2014). En nuestro trabajo, hemos optado por definir la empresa familiar en un sentido amplio, entendiéndola como la empresa cuya propiedad recae en dos o más miembros de la misma familia o un consorcio de varias familias (con un mínimo de un 50% de las acciones), en la que la hay una involucración activa de la familia en la gestión y una visión de continuidad generacional a largo plazo (Astrachan, Klein y Smyrmiotis, 2002). Actualmente las empresas familiares representan entre el 80% y el 90% del total de empresas, siendo de gran importancia el peso que estas tienen en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), situándose en un 84,4%. La importancia que la empresa familiar tiene en el PIB también es digna de mención, siendo de un 42,6% para el caso de la CAPV (Casillas, 2015).

La empresa familiar es una entidad con una idiosincrasia muy particular que, dependiendo de los individuos que la compongan, puede actuar de una forma diferente (Hamilton, Cruz y Jack, 2017). A pesar de ello, existen diferentes rasgos que caracterizan a la mayoría de las empresas familiares y que se enumeran a continuación:

- Vocación a largo plazo. Se trata de uno de los rasgos más característicos de la empresa familiar por parte de los empresarios y que se vincula con el legado generacional. Esta vocación da lugar a modelos de negocio, de gobierno y de gestión más orientados a un futuro a largo plazo (Ensley y Pearson, 2005).
- Sentido de pertenencia. Vinculado al sentimiento de familia, a formar parte de un grupo, un legado y un futuro. El carácter familiar refuerza el vínculo emocional a construir algo que sirva a la familia y la sociedad, construyendo y generando riqueza (Craig, Dibrell y Davis, 2008).
- Compromiso con el territorio. Las empresas familiares se caracterizan por nacer en el mismo territorio donde lo hacen los fundadores. Este hecho genera un vínculo emocional con el territorio, difícilmente replicable en otro lugar, y que ayuda a la mejora económica del entorno a pesar de que existan mejores localizaciones para la actividad empresarial (De Massis, Di Minin y Frattini, 2015).
- Valores compartidos. Es un rasgo muy importante de las empresas familiares, ya que si se explota bien puede favorecer al rendimiento de la misma. El hecho de pertenecer a un grupo en el que la involucración de la familia en el proyecto sea máxima, genera que ese sentimiento se traslade al resto de empleados y gestores. Los empleados trabajan mejor en grupo, de forma más eficiente, se sienten integrados en la empresa y crece su lealtad. Estos valores característicos de las empresas familiares pueden resumirse en dos conceptos muy importantes: la identificación y el compromiso (De Clercq y Belausteguigoitia, 2015).
- Voluntad de preservación del patrimonio. Prudencia y resiliencia son dos de las características más importantes de la empresa familiar. Dado que el patrimonio de la familia, su reputación y prestigio social están en juego, actúan de una forma más cautelosa para salvaguardarlos. Este hecho provoca que se acuda a la autofinanciación como principal forma de financiación (Gómez-Mejía, Haynes, Nuñez-Nickel, Jacobson y Moyano-Fuentes, 2007).
- Espíritu emprendedor. El espíritu emprendedor reside en el fundador y a pesar de no ser hereditario, si se mantiene logrará la supervivencia de las empresas.

Las empresas familiares de más éxito, al igual que las más longevas, llevan este espíritu a su máxima expresión (Boling, Pieper y Covin, 2016).

- Involucración en las decisiones estratégicas. En el negocio familiar existe una estrecha relación en la intervención sobre las decisiones estratégicas que determinan la definición de la misión, visión y valores de la empresa. La participación de la familia en las estructuras de gobierno y gestión de la empresa son fundamentales en la determinación de la orientación a largo plazo de la empresa (Eddleston, Kellermanns y Sarathy, 2008).
- Aversión al riesgo. La aversión al riesgo podría caracterizarse como el rasgo más determinante a la hora de tomar decisiones que conlleven altas inversiones o puedan poner en peligro el futuro de la empresa. En temas de innovación podría considerarse un lastre debido a que en determinadas ocasiones los gastos de I+D pueden ser elevados a pesar de ser numerosas las oportunidades generadas, pero el miedo a perder la inversión y no conseguir un retorno, influye a la hora de crear cierta “miopía familiar”, salvaguardando los intereses familiares y el futuro de la empresa (Gómez-Mejía et al. 2007).

## **2.2 La innovación en la empresa familiar**

A continuación, analizaremos la innovación desde la perspectiva de la empresa familiar. Es importante recordar qué es la innovación y para ello lo haremos de la mano de Açıkgöz, Günsel, Kuzey y Zaim (2016), quienes proponen una definición muy interesante. La innovación es la adopción de nuevas ideas o comportamientos, pero la adopción de estas nuevas ideas requiere que los grupos que se encuentran detrás permanezcan en alerta y abiertos a nueva información o conocimiento, trabajen continuamente y se preparen para descubrir nuevas soluciones creativas a los problemas. Para conseguir su objetivo es necesario que la organización apoye y anime a estos grupos en la búsqueda de soluciones e iniciativas innovadoras a la organización (Arzubiaga, Maseda e Iturralde, 2019). Un mayor compromiso con el aprendizaje garantiza que los miembros de la organización estén continuamente estudiando su entorno buscando nuevas ideas y soluciones con las que satisfacer un mercado caracterizado por cortos ciclos de vida de productos y una intensa rivalidad (Açıkgöz et al., 2016).

Numerosos estudios en empresa familiar determinan que las empresas familiares se comportan de forma diferente a las empresas no familiares, y que a menudo son descritas como conservadoras, con mayor aversión al riesgo, con una orientación mayor al largo plazo, menos centradas en el crecimiento, lentas en la toma de decisiones e incapaces de reaccionar o adaptarse de acuerdo con los mercados (Habbershon, Williams y MacMillan, 2003). Por ello, la decisión de una empresa familiar de participar en un comportamiento innovador puede ser bastante compleja, ya que las empresas familiares suelen cumplir dos objetivos que a veces son contrapuestos: el de la eficiencia económica y el de los intereses sociales familiares. Por ejemplo, se espera que la empresa logre el éxito financiero y de mercado, mientras que al mismo tiempo gestiona las necesidades familiares de empleo, identidad y riqueza. Estas características idiosincrásicas de las empresas familiares, según Gomez-Mejia et al. (2007), pueden dificultar el proceso de innovación, así como suscitar cierta incertidumbre a largo plazo. Debido a su naturaleza, las empresas familiares son más propensas a ser adversas al riesgo.

Por otra parte y analizando el comportamiento innovador de las empresas familiares, estudios como el de Naldi, Nordqvist, Sjoberg y Wiklund (2007) se centran en la necesidad de que las empresas sean innovadoras. El estudio del comportamiento innovador en empresas familiares es esencial ya que estas empresas se rigen por un conjunto único de normas, cultura y procesos que no se encuentran en empresas no familiares. Comprender cómo la influencia de la familia puede ayudar u obstaculizar la capacidad de una empresa familiar para innovar es de gran importancia, ya que la innovación ayuda según Hayton y Kelley (2006: p. 407) a "renovar las empresas, mejorar su ventaja competitiva, estimular el crecimiento, crear nuevas oportunidades de empleo y generar riqueza".

La innovación requiere de compromiso e inversión, puesto que a veces recuperar la inversión podría llevar más tiempo de lo esperado. La propiedad familiar puede complicar la apuesta por la innovación, ya que podría imponer limitaciones de capital que impidan que una empresa familiar invierta en innovación (Carney, 2005). Para la empresa familiar, los costos asociados con el fracaso a menudo superan los beneficios del éxito, ya que la empresa es el alma de la familia (Block, Jaskiewicz y Miller, 2011). Este sentimiento es una barrera a la hora de buscar nuevas oportunidades que requieran de inversión debido a que existe un fuerte deseo de que la empresa familiar se mantenga en funcionamiento durante varias generaciones.

Cuando se enfrentan con oportunidades de alto riesgo, Corbett y Hmieleski (2007: p. 106) señalan que "las personas tienden a actuar de manera diferente cuando se tienen activos que proteger". De hecho, las cualidades únicas de las empresas familiares complican su capacidad de evaluar las compensaciones de los riesgos asociados con la innovación y el rendimiento esperado. Además, las empresas familiares pueden ser reacias a cambiar (Vago, 2004), por lo que los miembros de la familia desarrollan vínculos emocionales con las estrategias originales de su empresa. Al no explorar o explotar ideas innovadoras, las empresas familiares pueden estancarse y experimentar una pérdida de participación en el mercado.

A pesar de las complicaciones que puedan existir en la empresa familiar, la innovación es una condición necesaria para su continuidad; las empresas deben buscar constantemente formas de reconocer y explotar nuevas oportunidades, así como de aprovechar mejor sus recursos para crecer y competir con éxito (Zahra, 2005). Diversos investigadores han descubierto que la interacción entre la unidad familiar y las empresas puede mejorar el comportamiento empresarial (Gomez-Mejia et al., 2007). A menudo, se cree que las empresas familiares son menos innovadoras que las no familiares, pero los estudios han descubierto que existe una relación positiva entre empresa familiar y el emprendimiento (Cruz y Nordqvist, 2012).

También encontraron que la cultura organizacional tiene una mayor influencia en el emprendimiento de las empresas familiares que en el de las empresas no familiares. Del mismo modo, es posible que la influencia de la familia ayude a una empresa familiar a beneficiarse de su capacidad innovadora. Con respecto a la participación gerencial, la investigación ha sugerido que el desempeño de la empresa familiar mejora cuando los propietarios-gerentes involucran a otros miembros de la familia en el negocio. Esto nos muestra la importancia de actuar como un todo y no individualmente. Si las decisiones acerca de invertir en innovación se toman en conjunto y no de forma individual, será más fácil que los miembros de la familia no estén preocupados con el riesgo a no recuperar la inversión y no existirán discrepancias en función de los resultados (Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, 2012).

La participación de la familia en la gestión puede, por lo tanto, beneficiar el comportamiento innovador, ya que los miembros de la familia pueden identificar y comprender mejor los desafíos y las oportunidades que enfrenta la empresa (Zahra 2005). Este hecho puede verse perjudicado cuando en las empresas familiares exista un porcentaje menor de familia en el Consejo de Administración, ya que la existencia de administradores externos puede hacer que la prioridad sea centrarse más en los resultados, influyendo en el consenso y las decisiones familiares que hayan apostado por innovar (Bammens, Voordeckers y Van Gils, 2008). Cuando no existen estructuras organizacionales bien definidas, la capacidad de toma de decisiones puede verse obstaculizada, derivando en una excesiva burocracia y limitando las oportunidades asociadas a la innovación (Hayton y Kelley, 2006). Por lo tanto, es de esperar que las empresas familiares con una mayor participación de los miembros de la familia en la gestión serán más propensas a innovar que en las que la participación sea menor.

### **2.3. Determinantes que llevan a la empresa familiar a innovar**

A continuación, se exponen cuáles son los determinantes más importantes, según la literatura, que llevan a la empresa familiar a innovar. Estos han sido catalogados en 5 apartados, midiendo en cada uno de estos ciertos aspectos de relevancia que pueden darse en la empresa familiar. En el primer punto se aborda la productividad y la aversión al riesgo. En las empresas más productivas se producen mayores procesos de innovación, lo que conlleva una mayor inversión en I+D. Esta inversión en I+D se materializa en una mayor productividad y eficiencia en la empresa, haciendo que la aversión al riesgo sea menor (Gómez-Mejía et al., 2007). En el segundo punto se estudia la capacidad de financiación de la empresa, relacionada en parte con la aversión al riesgo debido a que, por lo general, las empresas familiares prefieren autofinanciarse antes que acudir a financiación externa por el riesgo que conlleva (Berrone et al., 2012). Una empresa familiar con mejor capacidad de financiación será más competitiva. En el tercer punto se estudia la competencia y la respuesta del mercado. En este punto se relaciona la competencia con la respuesta al mercado, ya que si se carece de un producto competitivo o aceptado por el mercado siempre se tenderá a innovar para tratar de buscar cierta ventaja competitiva. A pesar de ello, tener un producto aceptado por el mercado y que sea competitivo te obliga a estar innovando constantemente para tratar de mantener la cuota de mercado y luchar contra la competencia, que tendrá como objetivo acceder a cierta cuota del mercado (De Massis, Frattini y Lichtenthaler, 2013). El cuarto punto está relacionado con la proactividad, entendiéndose esta como la actitud activa hacia el mercado. Una actitud activa cara al mercado es sinónimo de innovación constante para adaptarse de forma simultánea a este, y ofrecer los productos que demandan en cada momento del tiempo. Esta actitud hacia el mercado te hace altamente competitivo por tu mayor capacidad de anticipación frente a tus competidores (Kollman y Stockmann, 2014). Por último, en el quinto punto, se establece la importancia del networking. Según la teoría del capital social, las relaciones derivadas del networking pueden aportar gran valor a las organizaciones y a los individuos que participan en ellas (Eddleston et al., 2008). A continuación, se detallan las características propias de estos cinco determinantes.

*Productividad y aversión al riesgo*

Según Hall, Lotti y Mairesse (2009) cuanto más fuerte es la innovación en los productos y en los procesos, se produce una mayor productividad *ceteris paribus*. Esta afirmación establece que tanto la innovación como la productividad pueden tener una relación en común, por lo que es probable que las empresas con una mayor productividad sean más innovadoras en el hecho de hacer una mayor inversión en I+D. Este punto está muy relacionado con la aversión al riesgo, ya que una mayor inversión en I+D demuestra que tienen una menor aversión al riesgo y, en consecuencia, esperan obtener frutos de esta inversión en una mayor productividad y eficiencia. Por otra parte, existe una relación negativa entre la propiedad familiar y la inversión en I+D en las empresas familiares. Block (2012) descubre mediante el estudio de varias empresas familiares, que la propiedad en manos de la familia está asociada negativamente con el nivel de inversión en I+D y, como consecuencia, con la innovación y la productividad.

La aversión al riesgo es usada frecuentemente para describir la incertidumbre que resulta del comportamiento innovador (Lumpkin y Dess, 1996). Esta aversión al riesgo por lo general es alta en las empresas familiares, quienes muestran una estructura de capital con una menor deuda y bajos niveles de intensidad de I+D (Hiebl, 2013). Las empresas innovadoras, por lo general no familiares, suelen asumir mayores riesgos ya que esperan mayores recompensas, mientras que, por norma general, las empresas familiares muestran un nivel de innovación más bajo debido a su naturaleza más adversa al riesgo y en la importancia que le dan a preservar la riqueza para las generaciones futuras (Carney, 2005).

Las empresas familiares tienden a tener una gran aversión al riesgo debido a su naturaleza conservadora. La mayoría de definiciones de riesgo lo ven como una consecuencia negativa de la pérdida involuntaria y este hecho es lo que influye de manera directa en la toma de decisiones estratégicas en las empresas. En las empresas familiares, la percepción del riesgo a perder el control de la empresa es muy alto, por lo que en estas organizaciones los riesgos se basan en el reconocimiento de oportunidades y la naturaleza del negocio (Thomsen y Pedersen, 2000).

*Recursos financieros*

Otro factor que afecta directamente a las empresas familiares son los recursos financieros. Estos recursos financieros están relacionados con la aversión al riesgo comentada anteriormente y con la estructura de capital de las empresas familiares. Como hemos visto a la hora de definir los rasgos más característicos de las empresas familiares, estas intentan financiarse lo mínimo posible con deuda, acudiendo a la autofinanciación (Berrone et al., 2012). Si una empresa tiene unos recursos financieros mínimos, invertirán menos en I+D por el miedo a no recuperar la inversión. En general, las empresas invierten en proyectos arriesgados cuando el acceso al capital es mayor, mientras que las búsquedas de nuevas oportunidades de crecimiento son más activas cuando existen niveles más bajos de recursos financieros (Shepherd y Wiklund, 2005). Es decir, las empresas familiares serán más propensas a innovar cuanto mayores sean sus recursos propios, puesto que su aversión al riesgo a invertir en I+D será menor.

En resumidas cuentas, numerosos autores han encontrado una correlación directa y positiva entre los recursos financieros y el éxito de las empresas, concluyendo que cuanto mayores sean los recursos financieros disponibles, mayores serán las oportunidades para hacer crecer la empresa a través de la innovación de productos.

### *La competencia y la respuesta de mercado*

En ambientes competitivos es cuando muchas empresas deciden innovar para continuar siendo competitivas y diferenciarse de sus competidores (Arzubiaga, Kotlar, De Massis, Maseda e Iturralde, 2018). La competencia viene dándose desde siempre en el mercado mediante competencia de precios, competencia de calidad, competencia de productos o competencia de personalización. Este hecho obliga a las empresas a buscar cuál puede ser su ventaja competitiva frente al resto de competidores y explotarla mediante la innovación. Según Schumpeter, no innovar en entornos de alta competencia puede poner en riesgo la supervivencia a largo plazo de las empresas, por eso es de gran importancia controlar la situación competitiva del mercado. En este sentido, Gomez-Mejía et al. (2007) afirman que es muy importante controlar el contexto situacional al que están expuestas las empresas familiares y no familiares.

Conocer el mercado y controlar el contexto situacional es de suma importancia para las empresas al igual que conocer sus clientes y saber lo que necesitan, así como hacerles partícipes de la empresa a través de un feedback. Von Hippel (1978) fue uno de los primeros en destacar el papel fundamental de los clientes en los procesos de innovación. Así mismo, Freel (2003) observa asociaciones positivas entre los esfuerzos de innovación y los vínculos de colaboración con los clientes. Es de gran importancia mantener un contacto próximo y activo con los clientes puesto que, por lo general, son ellos quienes detectan posibles mejoras en el desarrollo de los productos o nuevas funcionalidades de gran interés. Gemünden et al. muestran, gracias a un estudio realizado en 1992, que el 75% de todas las empresas analizadas involucraban a los clientes en los procesos de innovación, y casi el 50% consideran al cliente como una condición previa para el éxito de la innovación. Este tipo de relaciones con los clientes pueden promover las innovaciones incrementales en los productos pero pueden perjudicar las innovaciones radicales, ya que pueden crear cierta dependencia en los productos existentes sin ampliar sus horizontes en desarrollar algo nuevo y disruptivo. Este hecho da cierta seguridad gracias a la adaptación al mercado pero podría limitar el crecimiento a las empresas.

Referente al papel que juega la empresa familiar respecto al cliente, un estudio de Tokarczyk, Hanse, Green y Down (2007) en el que estudian a 8 empresas estadounidenses, descubre que la familia es un recurso que promueve una cultura orientada al cliente, siendo esto de gran importancia para mejorar el rendimiento de las empresas. Además, otro estudio de Zachary, McKenny, Short y Payne (2011) concluye, tras analizar varias empresas estadounidenses, que la relación de estas con los accionistas tiene un impacto positivo en el desempeño de las empresas.

### *La proactividad*

Una empresa proactiva es aquella que es capaz de proponer innovaciones constantes de forma activa. Esta reflexión nos muestra la importancia de tener una actitud proactiva frente a la innovación. Una empresa que sepa anticiparse a futuros problemas, necesidades y diversos cambios que puedan sucederse en el entorno tiene un gran camino andado hacia la innovación y la ventaja competitiva. Según Lumpkin y Dess (1996), una empresa puede crear una ventaja competitiva anticipándose a los

cambios de una demanda futura o adaptándose al entorno. Esto nos lleva a que mediante una actitud proactiva, las empresas pueden influir en su propio entorno.

Tener una actitud proactiva lleva implícito llevar la iniciativa, anticiparse, buscar nuevas oportunidades de negocio, así como de nuevos mercados emergentes (Entrialgo, Fernández y Vázquez, 2000), lo que ayudará a las empresas a ser los primeros comercializando nuevos productos o servicios. Un artículo de Kashmiri y Mahajan (2014) en el que se analizaron varias empresas estadounidenses, afirma que las empresas familiares sobrellevan mejor las recesiones que las no familiares, a consecuencia de una mayor actitud proactiva y un mayor compromiso de responsabilidad social corporativa. Otro estudio de Craig, Pohjola, Kraus y Jensen (2014), de varias empresas finlandesas familiares y no familiares encuentra una I+D mayor en las empresas familiares en contrapartida con las que no lo son.

### *Networking*

Según la teoría del capital social, las relaciones derivadas del networking aportan gran valor a los actores que están involucrados, sean individuos, organizaciones o comunidades, permitiéndoles aprovechar los recursos integrados en tales relaciones para su propio beneficio (Lin, 2001). El capital social desarrollado a través de estas relaciones funciona como un medio para la transmisión de información, recursos y oportunidades que podrían aprovecharse en beneficio de una empresa (Gargiulo y Benassi, 2000). A través de actividades de networking, junto con empresas del sector, podemos tomar conciencia de nuevas tecnologías que se están usando, así como soluciones innovadoras o mejoras en los procesos de producción. Según Hagedoorn y Duysters (2002), las empresas innovadoras tienden a estar muy involucradas en asociaciones estratégicas entre empresas. Otros estudios como el de Sullivan y Marvel (2001) demuestran un vínculo positivo entre las redes producidas y la capacidad de innovación de las empresas.

Las relaciones sociales de networking permiten que las empresas familiares y no familiares obtengan los recursos y capacidades necesarias para desenvolver actividades estratégicas y crear valor. Las empresas que participan en este tipo de redes obtienen una ventaja competitiva sostenible y un rendimiento superior, no solo gracias a esos recursos y capacidades adquiridos, sino también por una gestión eficaz de estos. Cada vez son más los estudios que investigan este tipo de relaciones en las empresas familiares, como por ejemplo el publicado por Acquah (2012), el cuál tras el estudio de varias organizaciones en Ghana, determina que las empresas no familiares se benefician más de las relaciones de networking con los grupos de interés, mientras que las empresas familiares lo hacen mejor con la administración pública. Otro estudio de Spriggs, Yu, Deeds y Sorenson (2013) demuestra que el vínculo entre la capacidad innovadora y el desempeño se ve sesgado por el tipo de la red colaboradora observada y el nivel de dispersión de la propiedad en las empresas familiares.

Como hemos podido comprobar, son varios los determinantes que llevan a la empresa familiar a innovar, siendo cada uno de ellos de gran importancia para lograr cierta ventaja competitiva frente al mercado y asegurándose su supervivencia a largo plazo. Hasta ahora hemos estudiado la innovación en la empresa familiar desde un punto de vista objetivo, analizando el comportamiento y organización de las empresas familiares y los determinantes más importantes que les llevan a innovar.

A continuación, se estudiará una rama de la innovación muy presente en la empresa familiar y que, quizá, no se le dé la importancia que se merece: la que relaciona la innovación con la tradición. De Massis et al. (2016) presentaron la primera aproximación definiendo el concepto de Innovación a Través de la Tradición (ITT). En él se da gran importancia a la tradición como motor de la innovación, estableciendo una clase de diferenciación entre la tradición empresarial y la tradición del territorio, siendo éstas fruto del conocimiento heredado generación tras generación. Se trata de un factor muy importante para reinventarse, así como de buscar esa ventaja competitiva frente a los competidores en el mercado y que, en ciertos casos, deriva en una especialización del producto mediante innovaciones constantes.

### **3. LA TRADICIÓN COMO MOTOR DE LA INNOVACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

La tradición es entendida por la literatura como la acumulación única de diversos factores. Según Hibbert y Huxham (2010), la tradición puede ser definida como la acumulación única de conocimiento, contenido simbólico y cultural y micro-instituciones de práctica transmitidas de generación en generación y que contribuyen para dar forma a la identidad de individuos, organizaciones y territorios. La tradición, por lo tanto, se trata de un recurso fundamental para las organizaciones, debido a que es un recurso único, singular e inimitable. Este recurso permite capturar valor de la innovación y las empresas que sepan aprovechar eficazmente este recurso, conseguirán una ventaja competitiva frente a la competencia. A continuación, analizaremos la importancia de la tradición en la innovación en las empresas familiares.

De Massis et al. (2016) nos traen un concepto nuevo de innovación basándose en los estudios de Hibbert y Huxham (2010), y lo describe como ITT. Este concepto nos habla de una estrategia de innovación del producto, en el que principalmente las empresas familiares pueden aplicar el conocimiento pasado en el desarrollo de nuevos productos, nuevas funcionalidades o nuevas reinterpretaciones de este. Para ello, es muy importante que las empresas tengan las capacidades suficientes de interiorizar el conocimiento pasado y reinterpretarlo para innovar.

La innovación a través de la tradición está fundamentada en tres pilares: el conocimiento pasado, la capacidad de comprensión por parte de las empresas de aprovechar este conocimiento y la innovación del producto. Se diferencian cuatro bloques para poder innovar a través de la tradición, siendo estos las fuentes del conocimiento pasado, las formas de conocimiento pasado, los tipos de innovación de producto y la capacidad de interiorización y reinterpretación de este conocimiento pasado por parte de las empresas.

En nuestro análisis, y para facilitar su comprensión, nos hemos centrado en los tres pilares fundamentales mencionados anteriormente para, a continuación, explicar el contenido de cada uno.

#### **3.1 El conocimiento pasado**

Dentro del conocimiento pasado diferenciamos ramas diferentes. Por una parte, tenemos las fuentes de conocimiento, las cuales responden a la idea del conocimiento adquirido fruto de la tradición de la empresa o de la tradición del territorio. Por otra

parte, surgen las formas del conocimiento pasado. Este punto merece un inciso en cómo se materializa ese conocimiento pasado, tácito o codificado, pudiendo ser fácilmente transferible generacionalmente o de manera más compleja, estando a su vez relacionado con la experiencia (Hibbert y Huxham, 2010).

### *Fuentes de conocimiento pasado*

Según la teoría de ITT se diferencian dos fuentes principales de conocimiento pasado (De Massis et al., 2016). En primer lugar nos encontramos con el conocimiento relacionado con la tradición de la empresa y en segundo lugar, nos encontramos con la tradición del territorio donde se establece la empresa (Messeni-Petruzzeli y Albino, 2012). Estas dos fuentes de conocimiento, por lo general, suelen estar estrechamente relacionadas entre sí en la empresa familiar con varias generaciones de existencia. Nelson y Winter (1982) afirman que tanto las empresas como las áreas geográficas evolucionan a lo largo de distintas trayectorias de especialización, siguiendo un proceso basado en el conocimiento pasado, entendido esta como las tradiciones y prácticas de largo recorrido transmitidos oralmente de generación en generación, obtenido de la investigación y/o experiencia práctica.

La tradición está fuertemente caracterizada por un alto grado de arraigo cultural y comunitario, en el que los hechos históricos juegan un papel fundamental en como estos son interpretados y entendidos por las diversas comunidades. La tradición puede definirse como el producto fruto de la productividad cultural acumulada de la Sociedad, que podría servir como un recurso estratégico clave sobre el que construir nuevas oportunidades económicas (Messeni-Petruzzeli y Savino, 2012). La tradición puede aportar gran valor a la empresa familiar dado que cumplen con todos los requisitos para explotar este factor fundamental. Cada día son más los productos que salen al mercado fruto de una reinterpretación del conocimiento pasado. Es muy importante que las empresas tengan la capacidad de adoptar este conocimiento para desarrollar una ventaja competitiva.

### *Formas del conocimiento pasado*

Dentro de las formas de conocimiento pasado, De Massis et al. (2016) realzan la importancia del almacenamiento y la recuperación de este conocimiento. Cowan et al. (2000) afirman que las taxoeconomías bien establecidas distinguen dos tipos de conocimiento: por un lado, el conocimiento codificado, el cuál debido a su naturaleza más accesible reduce los costos de transmisión, almacenamiento y reproducción de este y, por el otro, el conocimiento tácito, de difícil transmisión debido a que no se expresa de una forma explícita (Saviotti, 1998). Este último conocimiento, comúnmente toma forma de materias primas y procesos de fabricación en la ITT (Brusoni, Marsili y Salter, 2005) debido a su complejidad y al tratarse de un conocimiento que por lo general residirá en los integrantes de la familia. El conocimiento tácito, por otra parte, se refiere a las diferentes conjeturas y valores que subyacen en la cuna de la cultura pasada de la organización. Según Schein (2004), las suposiciones subyacentes son creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconsistentes que se dan por hecho y que representan la fuente principal de los valores y actos en una organización.

### **3.2 La capacidad de comprensión: interiorización y reinterpretación del conocimiento**

En este punto se trata la capacidad de comprensión del conocimiento pasado por parte de las empresas y, más concretamente, la capacidad de interiorizar y reinterpretar ese conocimiento para darle forma de ventaja competitiva. Se trata del componente más importante de la ITT ya que está formado por un subconjunto específico de capacidades dinámicas (Teece, 2014), entendiéndose estas como la capacidad de interiorizar y reinterpretar el conocimiento pasado. La interiorización es definida como la capacidad que tiene la empresa de retener el conocimiento derivado de la tradición de la empresa y de su territorio dentro del marco organizacional. La reinterpretación hace alusión a la capacidad por parte de las empresas de convertir este conocimiento pasado en algo valioso y comercializable, satisfaciendo las necesidades de los potenciales clientes combinando este conocimiento con soluciones tecnológicas actualizadas.

El reto en estos momentos con la ITT se centra en conseguir que los mismos empleados de la empresa con un perfil técnico alto consigan interiorizar el conocimiento y la cultura derivados de una larga tradición empresarial. Esto es de gran importancia, ya que una relación exitosa entre los empleados y el conocimiento puede ayudar a las empresas a ser competitivas mediante productos innovadores y satisfaciendo las necesidades de los clientes. Tal y como expone Argote (1999), la capacidad de interiorización permite comprender completamente el conocimiento pasado reduciendo el riesgo de una aplicación incorrecta debido a prácticas olvidadas, registros perdidos y rotación de personal. Por lo tanto, la creación de vínculos estrechos entre el conocimiento pasado y las experiencias de los empleados (Maggitti, Smith y Katila, 2013) ayudará a fomentar la ITT gracias a que los empleados se sentirán parte de la historia de la empresa y desarrollarán nuevos productos con una gran influencia del conocimiento pasado, tradición y cultura. Esto ayudará a identificar el potencial de la empresa y minimizará posibles riesgos de interpretaciones confusas y aplicaciones erróneas en el proceso de innovación del producto.

En referencia a la interpretación, se establece que la integración del conocimiento pasado y su recombinación para el desarrollo de nuevas innovaciones de productos se puede desarrollar mediante su aplicación a tecnologías existentes o mediante su recombinación de tecnologías familiares a nuevos desarrollos. Si aplicamos este conocimiento a tecnologías existentes, se aumentará la variedad y el alcance del proceso de recombinación. La introducción de tecnologías de diferentes contextos permite a la empresa mantenerse actualizada evitando así la obsolescencia del conocimiento (Ahuja y Lampert, 2001).

Cuando se decide recombinar este conocimiento con soluciones y tecnologías familiares, permite la creación de nuevos productos que pueden ser exitosos al aproximar elementos considerados generalmente aislados y distintos. Según Teece (2014), la capacidad de las empresas para hacer esto debe concebirse como un subconjunto particular de capacidades dinámicas adaptadas a un enfoque específico para obtener una ventaja competitiva, es decir, aprovechar el conocimiento para desarrollar innovaciones de productos.

### 3.3. Innovación de productos fruto de la reinterpretación del conocimiento

En este último pilar se reinterpretan los tipos de conocimiento existentes vistos anteriormente, codificado y tácito, para desarrollar dos tipos de innovación de productos. En primer lugar, se buscan innovaciones que ofrezcan nuevas funcionalidades innovando sobre las tecnologías existentes y que constituyen el producto. En segundo lugar, innovaciones que determinan un cambio de razón en los clientes que compran un producto nuevo y original (Verganti, 2008).

Estos dos conceptos de innovación de producto se asemejan al visto anteriormente y que diferencia dos tipos de innovaciones, la incremental y la radical. En este caso es una visión centrada únicamente en los productos, mientras que los vistos anteriormente pueden aplicarse a diferentes ámbitos. Este nuevo concepto explica la primera de las innovaciones, la basada en el conocimiento codificado, como la innovación basada en la ciencia y la tecnología para crear funcionalidades innovadoras. Por su parte, la innovación basada en el conocimiento tácito, rompe con los paradigmas actuales, que no son expresados en los modelos socioculturales, al proponer nuevos significados y lenguajes nuevos que generalmente implican un cambio en los regímenes socioculturales (Verganti, 2011).

Estos tipos de innovación de productos pueden nacer del conocimiento pasado, ya que los materiales usados antiguamente, así como los procesos de selección, pueden dar origen a nuevos productos caracterizados por funcionalidades altamente innovadoras y diferentes, cualidades que refuerzan la ventaja de apropiación de la empresa debido a la reducción de riesgos de imitación y apropiación indebida. El conocimiento pasado, además conlleva un conjunto de valores y creencias que pueden renovar los sentimientos positivos e infundir nuevos significados a los productos existentes, abriendo nuevas oportunidades de mercado y logrando que los productos puedan satisfacer las nuevas necesidades latentes de los clientes (Brown, Kozinets y Sherry, 2003)

## 4. CONCLUSIONES

El presente trabajo analiza las características principales de las empresas familiares, los distintos componentes de la innovación basada en la tradición y su encaje en este tipo de empresas. En este sentido, este estudio contribuye a entender cómo las empresas familiares pueden aprovechar el conocimiento pasado, la tradición empresarial y del territorio, y usarlos para innovar y descubrir cuál es su ventaja competitiva. Basado en la premisa de que el conocimiento es fundamental para adaptarse a las necesidades del mercado y continuar siendo una empresa competitiva, muchas empresas familiares corren el riesgo de quedarse atrás al no poder afrontar las altas inversiones en capital que requiere la generación más convencional de conocimiento. Si a esto sumamos algunos de los principales rasgos de las empresas familiares como son la preservación del patrimonio y la aversión al riesgo, la ecuación se complica, dando como resultado bajos niveles de innovación. En este contexto, la innovación a través de la tradición de la propia empresa y del territorio puede ofrecernos grandes oportunidades.

Es por ello que el presente estudio lleva a cabo un análisis pormenorizado de los principales componentes en los que se fundamenta la ITT: el conocimiento pasado, la capacidad de comprensión por parte de las empresas de aprovechar este conocimiento y

la innovación del producto. En este sentido, este trabajo ahonda en los principales elementos que subyacen bajo este tipo de innovación: las fuentes del conocimiento pasado, las formas de conocimiento pasado, los tipos de innovación de producto y la capacidad de interiorización y reinterpretación de este conocimiento pasado por parte de las empresas. Así, el resultado de interiorizar y reinterpretar el conocimiento pasado no solo puede ofrecer nuevos productos u otros significados de estos, sino que puede derivar en nuevos servicios, así como colaboraciones que den como resultado la creación de nuevas empresas. La tradición es una fuente de conocimiento que puede permitir a las empresas familiares innovar, sin invertir capital en I+D, simplemente aludiendo al conocimiento pasado, interiorizándolo y reinterpretándolo en nuevos productos, servicios, procesos o colaboraciones que ayuden a la empresa a reinterpretarse y superar periodos de estancamiento con recursos limitados.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Açkgöz, A., Günsel, A., Kuzey, C., y Zaim, H. (2016). Team foresight in new product development projects. *Group Decision and Negotiation*, 25(2), 289-323.
- Acquaah, M. (2012). Social networking relationships, firm-specific managerial experience and firm performance in a transition economy: A comparative analysis of family owned and nonfamily firms. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1215–1228.
- Ahuja, G., y Lampert, C. M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 521–543.
- Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Boston: Kluwer.
- Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A. e Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 455-469.
- Arzubiaga, U., Maseda, A. e Iturralde, T. (2019). Exploratory and exploitative innovation in family businesses: the moderating role of the family firm image and family involvement in top management. *Review of Managerial Science*, 13(1), 1-31.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. y Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Bammens, Y., Voordeckers, W. y Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 31(2), 163-180.
- Berrone, P., Cruz, C., y Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Block, J. H. (2012). R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 248-265.

- Block, J. H., Jaskiewicz, P. y Miller, D. (2011). Ownership versus management effects on performance in family and founder companies: A Bayesian reconciliation. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 232-245.
- Boling, J. R., Pieper, T. M. y Covin, J. G. (2016). CEO tenure and entrepreneurial orientation within family and nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 891-913.
- Brown, S., Kozinets, R. V., y Sherry, J. F., Jr. (2003). Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning. *Journal of Marketing*, 67(3), 19–33.
- Brusoni, S., Marsili, O., y Salter, A. (2005). The role of codified sources of knowledge in innovation: Empirical evidence from Dutch manufacturing. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(2), 211-231.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29, 249–265.
- Casillas, J. C. (2015). La empresa familiar en España (2015). Instituto de la Empresa Familiar.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-575.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Corbett, A. C., y Hmieleski, K. M. (2007). The conflicting cognitions of corporate entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 103–121.
- Cowan, R., David, P. A., y Foray, D. (2000). The explicit economics of knowledge codification and tacitness. *Industrial and Corporate Change*, 9(2), 211–253.
- Craig, J. B., Dibrell, C., y Davis, P. S. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-371.
- Craig, J. B., Pohjola, M., Kraus, S., y Jensen, S. H. (2014). Exploring relationships among proactiveness, risk-taking and innovation output in family and non-family firms. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 199–210.
- Cruz, C., y Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49.
- Dawson, A., y Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature?. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169-183.
- De Clercq, D., y Belausteguigoitia, I. (2015). Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 178-189.
- De Massis, A., Di Minin, A. y Frattini, F. (2015). Family-driven innovation: Resolving the paradox in family firms. *California Management Review*, 58(1), 5-19.

- De Massis, A., Frattini, F. y Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M. y Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.
- De Massis, A., Kotlar, J., Frattini, F., Chrisman, J. J., y Nordqvist, M. (2016). Family governance at work: Organizing for new product development in family SMEs. *Family Business Review*, 29(2), 189-213.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. y Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.
- Ensley, M. D., y Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284.
- Entrialgo, M., Fernandez, E., y Vazquez, C. J. (2000). Linking entrepreneurship and strategic management: Evidence from Spanish SMEs. *Technovation*, 20(8), 427-436.
- Freel, M. S. (2003). Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity. *Research Policy*, 32(5), 751-770.
- Gargiulo M, y Benassi M. 2000. Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science* 11: 183-196.
- Gemünden, H. G., Heydebreck, P., y Herden, R. (1992). Technological interweavement: A means of achieving innovation success. *R&D Management*, 22(4), 359-376.
- Gomez-Mejia L, Haynes K, Nunez-Nickel M, Jacobson K, y Moyano-Fuentes J. (2007). Family- owned firms: risk loving or risk averse? *Administrative Science Quarterly* 52(1): 106-137.
- Habbershon, T. G., Williams, M. y MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hagedoorn, J., y Duysters, G. (2002). External sources of innovative capabilities: The preferences for strategic alliances or mergers and acquisitions. *Journal of Management Studies*, 39(2), 167-188.
- Hall, B.H., Lotti, F. y Mairesse, J. (2009), "Innovation and productivity in SMEs: empirical evidence for Italy", *Small Business Economics*, 33 (1), 13-33.
- Hamilton, E., Cruz, A. D., y Jack, S. (2017). Re-framing the status of narrative in family business research: Towards an understanding of families in business. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 3-12.
- Hayton, J. C. y Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.
- Hibbert, P., y Huxham, C. (2010). The past in play: Tradition in the structures of collaboration. *Organization Studies*, 31(5), 525-554.

- Hiebl, M. (2013), Risk aversion in family firms: what do we really know? *The Journal of Risk Finance*, 14(1), 49-70.
- Kashmiri, S., y Mahajan, V. (2014). Beating the recession blues: Exploring the link between family ownership, strategic marketing behavior and firm performance during recessions. *International Journal of Research in Marketing*, 31(1), 78–93.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., y Smyrnios, K. X. (2005). The F–PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
- Kollmann, T., y Stöckmann, C. (2014). Filling the entrepreneurial orientation–performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026.
- Lin N. 2001. *Social Capital: A Theory of Structure and Action*. Cambridge University Press: New York.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Messeni Petruzzelli, A. y Albino, V. (2012). *When tradition turns into innovation. How firms can create and appropriate value through tradition*. Oxford, UK: Woodhead Publishing Limited.
- Messeni Petruzzelli, A. y Savino, T. (2015). Reinterpreting tradition to innovate: the case of Italian haute cuisine. *Industry and Innovation*, 22(8), 677-702.
- Miller, D., y Le Breton-Miller, I. 2005. *Managing for the long run*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. y Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Boston: Harvard University Press.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Sciascia, S., Mazzola, P., y Kellermanns, F. W. (2014). Family management and profitability in private family-owned firms: introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 131-137.
- Shepherd, D. A. y Wiklund, J. (2005). *Entrepreneurial small business: A resource-based perspective*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Spriggs, M., Yu, A., Deeds, D. y Sorenson, R. L. (2013). Too many cooks in the kitchen: Innovative capacity, collaborative network orientation, and performance in small family businesses. *Family Business Review*, 26(1), 32–50.
- Steiger, T., Duller, C., y Hiebl, M. R. (2015). No consensus in sight: an analysis of ten years of family business definitions in empirical research studies. *Journal of Enterprising Culture*, 23(01), 25-62.

- Sullivan, D. M. y Marvel, M. R. (2011). Knowledge acquisition, network reliance, and early stage technology venture outcomes. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1169–1193.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
- Thomsen, S. y Pedersen, T. (2000). Ownership structure and economic performance in the largest European companies, *Strategic Management Journal*, 21 (6), 689-705.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M. y Down, J. (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success. *Family Business Review*, 20(1), 17–31.
- Vago, M. (2004). Integrating change management: Challenges for family business clients and consultants. *Family Business Review*, 17(1), 71–80.
- Verganti, R. (2011). Radical design and technology epiphanies: A new focus for research on design management. *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), 384–388.
- Von Hippel, E. (1978). Successful industrial products from customer ideas. *The Journal of Marketing*, 42(1), 39–49.
- Wang, J. y Wallendorf, M. (2006). Materialism, status signaling, and product satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 494-505.
- Zachary, M. A., McKenny, A., Short, J. C. y Payne, G. T. (2011). Family business and market orientation construct validation and comparative analysis. *Family Business Review*, 24(3), 233–251.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40.