



RELACIÓN DE PUBLICACIONES
CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR DEUSTO BUSINESS SCHOOL

2021

Aragón-Amonarriz, C., Alcaine-Zapata, M., & Iturrioz-Landart, C. (2021). Comercio familiar. *DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO*, 2, 76. 4

Benavides-Salazar, C., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., & Ibañez-Romero, A. (2021). The role of entrepreneurial families in entrepreneurial ecosystems: the family social capital approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 4

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*, 1-26. 5

2020

Aragón-Amonarriz, C. & Iturrioz-Landart, C. (2020). How do family responsible ownership practices enhance social responsibility in small and medium family firms?. *European Journal of Family Business*, 10(1), 66-79. 6

Garmendia-Lazcano, A., Iturrioz-Landart, C., & Aragón-Amonarriz, C. (2020). Identifying territory-linked family business groups: a methodological proposal. *Journal of Family Business Management*. 6

Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2020). How does the territory impact on entrepreneurial family embeddedness?. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. 7

Martinez-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. 8

2019

Aragón-Amonarriz, C., Arredondo, A. M., & Iturrioz-Landart, C. (2019). How can responsible family ownership be sustained across generations? A family social capital approach. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 161-185. 9

2016

Aragon Amonarriz, C., & Iturrioz Landart, C. (2016). Responsible family ownership in small-and medium-sized family enterprises: An exploratory study. *Business Ethics: A European Review*, 25(1), 75-93. 10

2015

- Amonarriz, C. A., & Landart, C. I. (2015). ¿Por qué y cómo ser un propietario responsable en la pyme familiar?. *Estudios empresariales*, (147), 47-53. 11

2014

- Iturrioz, C., & Aragón, C. (2014). La pyme familiar: un pilar para el desarrollo sostenible del territorio/Family small and medium enterprise: Foundation of the territory's sustainable development. *Boletín de Estudios Económicos*, 69(213), 533. 12

2011

- Ibáñez-Romero, A., Aragón-Amonarriz, C., Iturrioz-Landart, C., Narvaiza-Cantín, L., & Altuna-Artola, M. (2011). La RS y la competitividad en la pyme guipuzcoana: radiografía y recomendaciones. In *Gestión socialmente responsable* (pp. 31-150). Servicio de Publicaciones, Universidad de Deusto. 13

2009

- Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., & Olarte-Marín, F. J. (2009). La supervivencia de las empresas familiares guipuzcoanas: un estudio longitudinal de tres décadas. *EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía*, 70(01), 388-409. 14

- Aragón-Amonarriz, C., Ibañez-Romero, A., Iturrioz-Landart, C. & Narvaiza-Cantín, L. (2009). Pyme, responsabilidad social y competitividad. In *Responsabilidad Social Empresarial: competitividad y casos de buenas prácticas en Pymes* (pp. 85-138). Servicio de Publicaciones Universidad de Deusto. 14

- Altuna Artola, M., Aragón-Amonarriz, C., Ibañez-Romero, A., Iturrioz-Landart, C. & Narvaiza-Cantín, L. (2009). Engranajes Juaristi: La familia propietaria motor de la Responsabilidad Social. In *Responsabilidad social empresarial: competitividad y casos de buenas prácticas en pymes* (pp. 165-196). Servicio de Publicaciones Universidad de Deusto. 14

2008

- Aragón-Amonarriz, C (2008) El protocolo familiar en Alvarado, C. (2008). Artech: historia de los hechos empresariales, 1946-2006. *Artech*. Publicaciones de la Universidad de Deusto, Serie Economía, vol.38. 15

Aragón, C., Iturrioz, C., Aranguren, M. J., & Olarte, F. (2008) “The essence of the performance of family businesses: more than a structure-conduct-performance question” (pp. 17-37) in Gupta, V.; Levenburg, N.; Moore, L.; Motwani, J. and Schwarz, T. (eds.). A Compendium on the Family Business Models Around the World (ten volumes). ICAI University Press, Hyderabad (India). 15

2007

Aragón-Amonarriz, C., Iturrioz-Landart, C., Olarte Marin, F.J. & Cappuyens, K. (2007). Un modelo de responsabilidad social corporativa para la empresa familiar guipuzcoana. In *Empresa y responsabilidad social en Gipuzkoa* (pp. 173-268). Servicio de Publicaciones, Universidad de Deusto. 16

2005

Aragón, C., Iturrioz, C., Aranguren, M. J., & Olarte, F. (2005). La empresa familiar en Gipuzkoa. *Cámara de Gipuzkoa. San Sebastián, España.* 17

2004

Aragón, C. (2004). Maestros en empresa familiar II. Ediciones Mensajero. 18

2003

Aragón, C. (2003). Maestros en empresa familiar I. Ediciones Mensajero. 18

2021

Aragón-Amonarriz, C., Alcaine-Zapata, M., & Iturrioz-Landart, C. (2021). Comercio familiar. *DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO*, 2, 76.

https://www.researchgate.net/profile/Cristina-Aragon/publication/353346457_Comercio_familiar/links/60f680ef16f9f3130095affe/Comercio-familiar.pdf

El pequeño comercio familiar se enfrenta a numerosos retos de forma simultánea. En primer lugar, el negocio en sí mismo se encuentra a menudo en una encrucijada. La creciente presencia de los nuevos incumbentes digitales y la migración de los consumidores al mundo digital, la ocupación del espacio comercial por las grandes enseñas nacionales e internacionales y el alto coste de los locales comerciales en las zonas céntricas de las ciudades, ponen en riesgo la competitividad y supervivencia del comercio familiar. En segundo lugar, la familia que regenta el negocio se enfrenta a procesos de sucesión en este contexto de dificultad. Por todo ello, preservar la riqueza socioemocional que vincula a la familia comerciante con el comercio que regenta es fundamental, máxime durante los procesos de sucesión, dado que en no pocas ocasiones los comercios no podrían continuar sin el apoyo sostenido de una familia. La observación y conversaciones mantenidas con distintas generaciones de comercios familiares y con agentes relacionados con el comercio minorista, nos ha permitido identificar tres dimensiones clave para perfilar los casos de riesgo de sucesión familiar en el caso del pequeño comercio. La contribución de este estudio es doble. En el ámbito académico, el estudio ahonda en el poco explorado sector del comercio profundizando en el proceso de sucesión de estas empresas. Y, desde la perspectiva empresarial, ya que las conclusiones del estudio advierten a este tipo de organizaciones de tres dimensiones críticas a la sucesión y propone a las asociaciones mercantiles las dimensiones clave para identificar los potenciales casos de riesgo en el proceso de sucesión familiar

Benavides-Salazar, C., Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., & Ibañez-Romero, A. (2021). The role of entrepreneurial families in entrepreneurial ecosystems: the family social capital approach. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEEE-11-2020-0416/full/pdf>

Purpose

This paper aims to investigate how entrepreneurial families (EFs) influence the development of entrepreneurial ecosystems (EEs) by using the family social capital (FSC) approach.

Design/methodology/approach

For this paper, the authors analyzed the Manizales EE as a case study. The authors used a variety of data collection procedures, including in-depth interviews with 26 entrepreneurs and mentors.

Findings

The authors established how EFs affect EE development, identifying how the FSC bridging mechanisms impact the EE's social and cultural attributes, boosting entrepreneurial dynamics.

Originality/value

The results indicated the relevance of EFs' embeddedness and the degree of the FSC institutionalization in promoting of entrepreneurship within the EEs.

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*, 1-26.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09654313.2021.1889474>

The interaction between institutional settings and Entrepreneurial Families (EFs) is two-fold. Extant literature has attempted to understand how institutional settings can affect Family Businesses' embeddedness. Both perspectives are complementary and necessary to recognize that EFs are not only locally embedded in their territories, but they are also entrenched in institutions. Despite this, how different institutional settings impact on EFs' local embeddedness remains unexplored. To fill this gap, we combine institutional theory and family business research to perform a qualitative investigation. Drawing on the Varieties of Capitalism institutional categorization, an exploratory study is carried out by including four European regions from countries that are positioned as a Coordinated Market Economy (CME) (Germany), a Liberal Market Economy (LME) (United Kingdom) and two cases of Mediterranean capitalist system (France and Spain). Forty-three semi-structured interviews were conducted across the regions and analysed through an open-coding process. Findings unveil that EFs' local embeddedness is conditioned by different institutional settings in different ways, namely through codified mechanisms (CME and Spain) and through non-formalized mechanisms (LME and France). These are unfolded in 20 mechanisms, which contribute to territorial policies adjustments depending on the category of institutional setting where EFs are locally embedded.

2020

Aragón-Amonarriz, C. & Iturrioz-Landart, C. (2020). How do family responsible ownership practices enhance social responsibility in small and medium family firms?. *European Journal of Family Business*, 10(1), 66-79.

<https://revistas.uma.es/index.php/ejfb/article/view/6688/9659>

This paper aims to measure the influence of the family responsible ownership practices on the socially responsible behaviour of family small and medium firms. To reach this purpose, we define six hypothesis and we apply an empirical testing of an integrative model. Based on a sample of 84 family SMEs, we use structural equation modelling to test for possible relationships within and between the constructs. This study reveals the relevance of the family responsible ownership practices as a driver that influences social responsible practices in family SMEs. The results confirmed that positive relationships exist between each of the following three antecedents: a) responsible management succession, b) responsible financial resource allocation and c) professionalism and social responsibility among family SMEs. Additionally, a positive relationship between family responsible ownership practices and family firm social responsibility was found.

Garmendia-Lazcano, A., Iturrioz-Landart, C., & Aragon-Amonarriz, C. (2020). Identifying territory-linked family business groups: a methodological proposal. *Journal of Family Business Management*.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-06-2020-0059/full/pdf>

Purpose

The purpose of this paper is to design a methodology to identify territory-linked family business groups (TLFBGs) in order to overcome the methodological challenges and ease studies about family business groups' (FBGs) impact on territories.

Design/methodology/approach

The paper applied an algorithm to a data set of firms located in Gipuzkoa that were registered in the SABI database in 2018.

Findings

The paper defined a new construct, TLFBGs, and proposed a methodology that automatized the identification of TLFBGs by a seven-stage algorithm that was intended to be applicable to any firm-level economic and financial data set, including all registered firms and not only listed firms.

Practical implications

TLFBGs unveil the real relevance that family businesses have in the territorial development, encouraging the political support to family business. Additionally, the methodology provided allows understanding growth processes of family business.

Originality/value

The paper defines a new construct, TLFBGs, that highlights both the underexplored links existing between family and territory and between family and business groups, providing the process and criteria to capture it. The paper opens up large-scale empirical research on the social (and economic) influence of TLFBGs in territorial development.

Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., & Iturrioz-Landart, C. (2020). How does the territory impact on entrepreneurial family embeddedness?. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEC-09-2019-0087/full/html>

Purpose

This paper aims to explore how territory impacts on entrepreneurial families' (EFs) embeddedness to unveil the role that territories play on the continuity and development of EFs.

Design/methodology/approach

To study complex contexts where subjective realities are analyzed, a constructivist qualitative approach is recommended. Given that, this paper develops a qualitative methodology in which 25 semi-structured interviews were carried out and analyzed based upon the use of ATLAS.ti, following an open-coding approach.

Findings

This paper found out that the territory can condition EFs' embeddedness in different ways. First, through the cultural embeddedness, the shared territorial understanding of values and norms inherited by the history of the territory. Second, by the political embeddedness, i.e. the power exercised by territorial economic actors and non-market institutions. Third, through the structural embeddedness generated by the territorial social networks and the generation of close relationships and finally, through the so-called cognitive embeddedness, the territorial actors'

representations, interpretations and meanings. These four modes of territorial embeddedness are unfolded in a set of 16 territorial factors that impact on EFs' embeddedness. Most of the identified factors, 14 out of the 16, are acting mainly over one of the embeddedness modes studied (cultural, political, structural and cognitive), while two of them, because they are operating simultaneously on various modes of embeddedness, have been considered transversal factors.

Originality/value

EFs have, to a great extent, been recognized as major generators of positive externalities in the territories in which they are located, and to date, the literature has focused on the impact that firms and family firms have on regional development. However, how the territory conditions the embeddedness of these families, especially how it impacts on the EFs' territorial embeddedness, remains unexplored. This paper proposes a framework of 16 factors that help to understand the embeddedness dynamics between EFs and territories, serving as a starting point for future research avenues. Additionally, regional policy makers may use it as a guidance to build policy mix that considers these territorial factors to boost EFs' embeddedness.

Martinez-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://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237320300578>

The Pygmalion Effect is a case of the self-fulfilling prophecy, whereby the expectations of leaders influence the performance of followers (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Rosenthal, 1993). Intra-family succession processes, which are hardly ever formalised in small- and medium-sized family enterprises, provide a natural context to explore the perceptions that predecessors have about their successors and where the Pygmalion Effect is expected to occur. However, little is known about how a predecessor's expectations can affect intra-family firm succession processes. Based on qualitative interviews with key family and non-family members, expectations were analysed in four in-depth case studies of intra-family SME succession processes. The findings show that the Pygmalion Effect operates over time and embraces incumbent, successor, and key stakeholders' expectations, which support the new leader when facing succession-related challenges.

2019

Aragón-Amonarriz, C., Arredondo, A. M., & Iturrioz-Landart, C. (2019). How can responsible family ownership be sustained across generations? A family social capital approach. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 161-185.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3728-7>

Responsible family ownership (RFO) is a combination of the family's commitment to the family-firm's (FF's) stakeholders in the long term and the explicit behaviour of the family members associated with the firm. However, families are not individuals but rather a system of relationships among family members. In such a context, misunderstandings in communication, anachronistic mentalities and different value systems can block the intergenerational transmission of RFO. Consequently, the responsibility of the family towards the FF's stakeholders may be damaged and the firm's socially responsible behaviour hindered. This paper aims to identify how RFO is transferred across generations and to ascertain the role that family social capital (FSC) plays in preserving the transmission of RFO from generation to generation. Our research is based on three in-depth case studies of Mexican family-owned small- and medium-sized enterprises. First, the paper identifies and contrasts a set of FSC-specific factors and problems which play a relevant role in the transmission of RFO while recognizing the influence of the mutually reinforcing dynamics of FSC dimensions. Secondly, the family's honourableness (Aßländer in *J Bus Ethics* 116(4):751–767, 2013) is identified as a key driver for sustaining the transmission of RFO. Finally, the paper identifies RFO institutionalization required to face the intrinsic problems of transmitting RFO in growing families.

2016

Aragon Amonarriz, C., & Iturrioz Landart, C. (2016). Responsible family ownership in small- and medium-sized family enterprises: An exploratory study. *Business Ethics: A European Review*, 25(1), 75-93.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/beer.12078>

The concept of responsible ownership was originally developed with reference to large, publicly held firms. However, the relevance of small- and medium-sized closely held firms, such as family firms, in all economies and the specific governance and organizational characteristics of these firms require further examination of the responsible ownership concept and its operationalization. Based on the existing literature, we define the construct of responsible family ownership to fill this gap in responsible ownership theory. We propose a scale that can be used to assess the responsible family ownership construct in small- and medium-sized family enterprises. The data used in this exploratory study were collected in an *ad hoc* survey answered by a representative sample of 84 small- and medium-sized family enterprises. The study contributes to the responsible ownership literature by presenting the responsible family ownership construct, a key driver of balance in family and firm systems that is therefore critical to the health of small- and medium-sized family enterprises. In addition, a scale is proposed as a means to operationalize the construct and to derive practical implications for the governance of this kind of firms.

2015

Amonarriz, C. A., & Landart, C. I. (2015). ¿Por qué y cómo ser un propietario responsable en la pyme familiar?. *Estudios empresariales*, (147), 47-53.

La relevancia de la pyme familiar en el tejido empresarial y su papel en el desarrollo sostenible del territorio es indiscutible. Su idiosincrasia radica en su naturaleza familiar y su extraordinaria vinculación con el territorio y los beneficios que de esta vinculación se derivan, depende en gran medida de la presencia de una propiedad responsable en el gobierno empresarial y familiar de estas empresas.

The relevance of small and medium family firms in the business context and their important role in the sustainable development of the territory is undeniable. Their idiosyncrasy lies on the family nature and their embeddedness in the territory. The benefits derived from these particular characteristics depend on the presence of a responsible ownership in the corporate and the family governance of these firms.

2014

Iturrioz, C., & Aragón, C. (2014). La pyme familiar: un pilar para el desarrollo sostenible del territorio/Family small and medium enterprise: Foundation of the territory's sustainable development. *Boletín de Estudios Económicos*, 69(213), 533.

<https://www.proquest.com/docview/1655115997?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

La relevancia de la empresa familiar en el tejido empresarial vasco y su papel en el desarrollo sostenible del territorio es indiscutible. Sin embargo, su idiosincrasia entraña una vulnerabilidad que la hace frágil frente a los problemas sucesorios o de crecimiento. Ambos aspectos se evidencian en el presente artículo con el fin de identificar las claves de la supervivencia de esta particular forma empresarial. Fruto de esta reflexión, se observan dos claves esenciales para el futuro de las pymes familiares: la presencia de una propiedad responsable en el gobierno de las empresas y de las familias empresarias y el intraemprendizaje en el seno de la empresa.

The relevance of family business in the Basque Country and its important role in the sustainable development of the territory is undeniable. However, the family nature of the business makes this type of organization vulnerable especially in succession or growth processes. Both issues are presented in this paper in order to identify the key survival factors of the family firms. As a result, two main elements are identified as essential to the future of the family SMEs: at the governance level, the development of the responsible family ownership, and the intrapreneurship dynamics, at the business level.

2011

Ibáñez-Romero, A., Aragón-Amonarriz, C., Iturrioz-Landart, C., Narvaiza-Cantín, L., & Altuna-Artola, M. (2011). La RS y la competitividad en la pyme guipuzcoana: radiografía y recomendaciones. In *Gestión socialmente responsable* (pp. 31-150). Servicio de Publicaciones, Universidad de Deusto.

En este trabajo se profundiza sobre las diferencias que tienen diversos tipos de pymes, empresas familiares y cooperativas, ante la responsabilidad social (RS). Para ello, se ha tomado en cuenta el cuestionario diseñado para un estudio previo sobre RS en pymes, habiéndose adaptado por el equipo a las dos tipologías de empresa, a saber, la empresa familiar y la cooperativa. El estudio destaca que la puntuación media del Valor del Negocio de las pymes familiares es superior a las cooperativas y pymes en general. No obstante, respecto a los beneficios en total, la media de las cooperativas es superior a la de las pymes familiares y pymes en general.

2009

Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., & Olarte-Marín, F. J. (2009). La supervivencia de las empresas familiares guipuzcoanas: un estudio longitudinal de tres décadas. *EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía*, 70(01), 388-409.

<https://ideas.repec.org/a/ekz/ekonoz/2009121.html>

Las empresas familiares se enfrentan a grandes dificultades para sobrevivir en el tiempo y frecuentemente se ha relacionado la esperanza de vida de estas empresas con la dimensión empresarial (Galve y Salas, 2003). También les cuesta mantener su estatus familiar, ya que la evolución de la familia propietaria y las necesidades del negocio, no suelen marchar en paralelo. Gallo (1995) concluye que sólo el 27,3% de las mayores empresas españolas continúan siendo familiares (1972-1992), aunque no necesariamente las mayores. El objetivo de este trabajo es estudiar la supervivencia de las empresas familiares guipuzcoanas en los últimos treinta años.

Aragón-Amonarriz, C., Ibañez-Romero, A., Iturrioz-Landart, C. & Narvaiza-Cantín, L. (2009). Pyme, responsabilidad social y competitividad. In *Responsabilidad Social Empresarial: competitividad y casos de buenas prácticas en Pymes* (pp. 85-138). Servicio de Publicaciones Universidad de Deusto.

El objetivo de este capítulo es contrastar para el caso de la pyme guipuzcoana la contribución de las actividades de RS a la competitividad empresarial, es decir, cuál es su aportación de valor al negocio, y cuáles son los factores que lo condicionan. Este estudio es un subproyecto dentro del macroproyecto "Promoción de la gestión socialmente responsable en las empresas guipuzcoanas"

Altuna Artola, M., Aragón-Amonarriz, C., Ibañez-Romero, A., Iturrioz-Landart, C. & Narvaiza-Cantín, L. (2009). Engranajes Juaristi: La familia propietaria motor de la Responsabilidad Social. In *Responsabilidad social empresarial: competitividad y casos de buenas prácticas en pymes* (pp. 165-196). Servicio de Publicaciones Universidad de Deusto.

Este capítulo presenta el caso de una empresa industrial guipuzcoana, Engranajes Juaristi, desde la perspectiva de la responsabilidad social que desarrolla. En la realización de este análisis, se ha aplicado el modelo de responsabilidad social de la pequeñas y medianas empresas (pymes) (Aragón et al, 2007). Las conclusiones del análisis plantean la existencia en las pymes de una responsabilidad social "útil", ajena a formalismos y apariencias, al servicio del negocio y centrada en los grupos de interés propios de la empresa.

2008

Aragón-Amonarriz, C (2008) El protocolo familiar en Alvarado, C. (2008). Arteché: historia de los hechos empresariales, 1946-2006. Arteché. Publicaciones de la Universidad de Deusto, Serie Economía, vol.38.

Pequeña contribución en el libro dedicado a la empresa familiar Arteché, donde se analiza y se presenta la evolución de los protocolos desarrollados por la familia empresaria.

Aragón, C., Iturrioz, C., Aranguren, M. J., & Olarte, F. (2008) “The essence of the performance of family businesses: more than a structure-conduct-performance question” (pp. 17-37) in Gupta, V.; Levenburg, N.; Moore, L.; Motwani, J. and Schwarz, T. (eds.). A Compendium on the Family Business Models Around the World (ten volumes). ICFAI University Press, Hyderabad (India).

Among the conclusions of an analysis of the distribution of Gipuzkoa’s enterprises by industry, size and family nature and its comparison with previous studies of the same nature, we found that a great number of family enterprises had died in Gipuzkoa in the last thirty years. Therefore, we asked ourselves if it was because of the family nature. So we began a research in order to analyze the impact that the family nature has in the enterprise in Gipuzkoa and also to try to respond to a basic question in family business research: “Does family really matter?”

We have used a sample of 2.045 private enterprises, which had 10 or more employees. And we have designed a questionnaire to complete the public information available about these enterprises and obtain data about the main areas of interest in the FB-NFB comparison as: propriety, succession, corporate governance, business strategy, information systems, professionalization, internationalization and results. 273 out of the 402 responses receipt arrived from FBs, and 129 from NFBs. In our sample the 86% of the enterprises are SME, and this is a characteristic that will be critical in the results of the study.

Among the conclusions of the analysis, a lack of openness of the family business in several structural aspects like capital participation and corporate governance and business management has been found. Moreover, they could put in risk the survival or almost, the growth of family business, as they stop the evolution of the core of the family business and their presence in foreign markets. Also, more of the 50% of the FB that need to continue as FB, have not planned their succession. In these cases, family questions are accumulated to business questions. So one of the advantages of the FB, the engagement of the firm with the long term, can be threaten by these behaviors.

2007

Aragón-Amonarriz, C., Iturrioz-Landart, C., Olarte Marin, F.J. & Cappuyns, K. (2007). Un modelo de responsabilidad social corporativa para la empresa familiar guipuzcoana. In *Empresa y responsabilidad social en Gipuzkoa* (pp. 173-268). Servicio de Publicaciones, Universidad de Deusto.

El objetivo de este capítulo es valorar el estado de la RS en la realidad de la pyme familiar guipuzcoana y plantear recomendaciones de futuro. Para lograr este objetivo general, se han determinado dos objetivos específicos. El primer objetivo pretende diseñar, a partir de los modelos desarrollados por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE-Universidad de Navarra, un modelo conceptual de la RS adaptado a la pyme familiar. El segundo objetivo específico pretende, a partir del modelo definido en la fase anterior, esbozar una primera aproximación al estado de la RS de la pyme familiar guipuzcoana, y su impacto en los objetivos y en la gestión de la empresa con objeto de extraer un conjunto de recomendaciones preliminares de actuación específico a la pyme familiar guipuzcoana.

Las conclusiones apuntan en cuatro direcciones. Primera, en lo que a la propiedad familiar se refiere, se ha observado que en Guipúzcoa existe una escasa planificación del proceso de sucesión. Esta falta de responsabilidad en el traspaso generacional, que es el momento más vulnerable de la empresa, puede ser un aspecto que amenace la continuidad del negocio. Segunda, en lo tocante al buen gobierno, en Guipúzcoa los consejos de administración de las pymes familiares no aprueban la asignatura del buen gobierno ni en lo que respecta a la composición (cuenta con un escaso número de consejeros independientes) ni en lo tocante al cometido, cuya actuación conjunta es valorada como menos útil que en las empresas no familiares. Tercera, en lo relativo a la comunidad de personas, aunque son muy diversos los factores a considerar, la información disponible para Guipúzcoa únicamente permite afirmar a este respecto que la exigencia que se impone al directivo externo de contar con una experiencia previa en otras empresas, no se tiene con el directivo familiar, que, en la mayoría de los casos, entra en la empresa directamente tras haber finalizado sus estudios. La falta de experiencia en otras empresas puede reducir la perspectiva profesional del descendiente que se incorpora y, en consecuencia, continuar una forma de hacer heredada, cuya validez en un entorno cambiante y en una organización creciente puede no ser la más adecuada y dificultar la entrada de profesionales ajenos a la familia por la “diferencia de criterio y de visión” que puedan traer de su bagaje previo. Finalmente, en lo que respecta a la revitalización del negocio, en Guipúzcoa las pymes familiares, presentan mejores resultados económicos y financieros, pero cabe cuestionarse si la empresa familiar se está planteando de forma consciente y responsable en este momento la forma de dar continuidad a la empresa en el futuro. Esta continuidad va a exigir que una gran parte de los negocios cambien su estrategia y aborden sus asignaturas pendientes: deben innovar y aumentar la presencia en mercados internacionales.

2005

Aragón, C., Iturrioz, C., Aranguren, M. J., & Olarte, F. (2005). La empresa familiar en Gipuzkoa. *Cámara de Gipuzkoa. San Sebastián, España.*

Este estudio intenta acercar a la realidad de la empresa familiar guipuzcoana para aportar ideas o soluciones que le permitan, adaptadas a cada situación, mejorar su competitividad y su continuidad en el tiempo. Para ello, se ha recabado información a través de un cuestionario, que unida a la existente en las bases de datos SABI y CIVEX ha permitido completar la imagen de la empresa familiar en Guipúzcoa.

En la primera parte, se presenta un panorama de la empresa familiar en Gipuzkoa. La segunda parte, aborda una caracterización en detalle de las empresas familiares guipuzcoanas. En la tercera parte, se analiza la competitividad de la empresa familiar. Para ello, se profundizará en su presencia en los mercados internacionales y sus resultados económico-financieros. Por último, esta obra finaliza con la identificación de las inquietudes que se plantean los responsables de las empresas familiares y, a partir de las mismas y de las conclusiones que a lo largo del estudio se han obtenido, de los desafíos a los que la empresa familiar guipuzcoana se enfrenta y de las claves para la superación de estos retos.

2004

Aragón, C. (2004). Maestros en empresa familiar II. Ediciones Mensajero.

Siguiendo la estela de su predecesor, este libro se organiza en dos partes. En una primera parte titulada “Conferencias” se recoge el contenido de cinco conferencias desarrolladas en la tercera edición del Aula de la Empresa Familiar. Las temáticas que aborda son el gobierno de la empresa familiar, las soluciones a la sucesión, el protocolo familiar, la búsqueda y retención de los directivos y consejeros y el marco legal de la empresa familiar. En su segunda parte, denominada Experiencias, el libro recoge las andaduras empresariales y personales de Ángel Iglesias e Ignacio Garmendia.

2003

Aragón, C. (2004). Maestros en empresa familiar I. Ediciones Mensajero.

Este libro se organiza en dos partes. En una primera parte titulada “Conferencias” se recoge el contenido de siete conferencias desarrolladas en la primera y segunda edición del Aula de la Empresa Familiar. Las temáticas que aborda son las estrategias de crecimiento, la sucesión, la inteligencia emocional, los directivos no familiares, la visión de los no académicos, los retos y el futuro de la empresa familiar. En su segunda parte, denominada Experiencias, el libro incluye las experiencias tanto humanas como profesionales de Antonio Aranzábal y de Unai Arteche.