



Investigación Administrativa ISSN: 1870-6614

ISSN: 2448-7678

ria@ipn.mx

Instituto Politécnico Nacional México

Análisis Sistémico, Diferencias entre las Mype Familiares y No Familiares

Aguilar-Rascón, Oscar

A Systematic Analysis, Differences Between Family and Non-Family Mses

Investigación Administrativa, vol. 52, núm. 132, 2023

Instituto Politécnico Nacional, México



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Análisis Sistémico, Diferencias entre las Mype Familiares y No Familiares

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón
Redes de Estudios Latinoamericanos ocaguilarr@red.redesla.la
<https://orcid.org/0000-0002-4462-1787>

Recepción: 26 noviembre 2023
Aprobación: 08 julio 2023

RESUMEN

El objetivo de la investigación es evaluar las diferencias en la gestión de las micro y pequeñas empresas entre los empresarios que dirigen empresas familiares y no familiares. La originalidad de la investigación se basa en el desarrollo y prueba de un modelo por medio del análisis sistémico donde se miden los procesos de entrada, transformación y salida a través de un instrumento integrado por 123 ítems con una escala tipo Likert, los hallazgos muestran que sí existen diferencias en sus formas de gestión. El método de investigación, se realizó un estudio cuantitativo de forma transversal, no experimental en cuatro países, con una muestra total de 40 267 casos, el principal resultado es que en ambos tipos de empresas la satisfacción del empresario es la variable que más impacto tiene en la productividad y si bien los resultados contribuyen al conocimiento por la amplitud de variables utilizadas, la limitante es la falta de segmentación.

PALABRAS CLAVE: Micro y pequeñas empresas, Micro y pequeñas empresas familiares, Micro y pequeñas empresas no familiares, análisis sistémico, Rentabilidad.

ABSTRACT

The objective of the research is to evaluate the differences in micro and small enterprise management between entrepreneurs that direct family business and non-family business. The originality of the research is based on the development and testing of a model through systemic analysis where the input, transformation and output processes are measured through an instrument composed of 123 items with a Likert-type scale, the findings show that there are differences in their management forms. The research method a quantitative, cross-sectional, non-experimental study was carried out in four countries, with a total sample of 40 267 cases, the main result is that in both types of companies the satisfaction of the entrepreneur is the variable that has the most impact on productivity and although the results contribute to knowledge by the breadth of variables used, the limiting one is the lack of segmentation.

KEYWORDS: Micro and small enterprises, Micro and small family enterprises, Micro and small non-family enterprises, systemic analysis, Profitability.

Clasificación JEL: M14

INTRODUCCIÓN

En diversos países de América Latina, las micro y pequeñas empresas representan más de 90% de las unidades económicas. Por ejemplo, en México, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2020), las micro y pequeñas empresas representan el 99% de las unidades económicas. La importancia de este segmento de empresas está relacionada con el crecimiento económico de los países (Urbano et al., 2020). En los últimos años, se ha analizado la mortalidad tanto de las empresas establecidas como las de lanzamientos, encontrando datos alarmantes, como que la esperanza de vida de las empresas es de aproximadamente 7.8 años (INEGI 2017), lo que se atribuye a diversos factores (Peña et al., 2017a) tanto internos (formas de gestión, finanzas, entre otros) como externos (entornos políticos, económicos, fuentes de financiamiento, por mencionar algunos) que afectan su continuidad.

En las últimas décadas, la gestión en las empresas ha tenido una gran importancia, se le considera la base para la correcta toma de decisiones (Calabrese et al., 2018) derivado de las fuentes de información que permiten direccionar las estrategias de la empresa para su crecimiento, involucrando áreas como contabilidad, finanzas, gestión de la salud, recursos humanos, gestión de la innovación, gestión internacional, sistemas de información, marketing, fabricación o ciencia organizacional (Roetzel, 2019). Actualmente, los estudios de las micro y pequeñas empresas se han tornado de gran interés en áreas de investigación por la dificultad y vacíos en el conocimiento que existen, sin olvidar su importancia para el desarrollo económico.

Al hablar de las mypes encontramos una segmentación poco abordada que son las empresas familiares y no familiares, donde investigadores como Guerrero y Barrios (2013) han observado que no existen diferencias en las formas de gestión, pero estudios recientes observan patrones de comportamiento donde las mypes no familiares muestran un mayor crecimiento empresarial: ventas (rendimiento) y empleados (recursos) como menciona Moreno-Menéndez y Casillas (2021) sobre las mypes familiares, esto ha centrado investigaciones que buscan describir el comportamiento y el desempeño distintivos entre empresas familiares y no familiares (Amato et al., 2022) y cómo se administran profesionalmente (Chang et al., 2022). La presente investigación busca identificar dichas diferencias desde un análisis sistémico.

Se han utilizado definiciones diferentes para tratar de explicar la heterogeneidad de las empresas familiares y su comportamiento único; sin embargo, en la actualidad, no existe una definición ampliamente aceptada (Díaz-Moriana et al., 2019). El concepto de negocio familiar radica en la propiedad, es decir, en tener el control de los derechos de voto, en la participación de miembros de la familia en la gestión de la empresa y en la continuidad de ésta (Hernández-Linares et al., 2018), que debe estar preservado en su núcleo a lo largo de las generaciones (King et al., 2022).

La gestión y la propiedad familiares son fundamentales para determinar el nivel de la estructura de gestión (Chung, 2013), la forma de gestión hace que las empresas familiares tengan una línea más conservadora (Abdellatif et al., 2010) en la toma de decisiones. Los directivos de las empresas familiares concentran sus esfuerzos en la longevidad corporativa, persiguen estrategias de “continuidad” construyendo relaciones duraderas con los diferentes grupos de interés dentro y fuera de la empresa para sostener el negocio y reducir el riesgo (Le Breton-Miller & Miller, 2009), cuidando la riqueza socioemocional (prominencia, enriquecimiento y continuidad de la familia) y la orientación empresarial de los negocios familiares a lo largo del tiempo (Llanos-Contreras et al., 2019) generando una cultura empresarial (Jahmurataj et al., 2023). Un ejemplo de gestión conservadora se observa en la innovación, ya que las empresas familiares invierten con menor intensidad en este rubro, sin embargo, tales decisiones resultan en una baja productividad (Classen et al., 2014), puesto que la decisión principal de

mantener el control afecta actividades de innovación no sólo mediante la asignación de escasos recursos, sino también por la decisión de quién ocupará las posiciones administrativas (Classen et al., 2014) y definirá las estrategias a seguir.

La estrategia puede verse como un conjunto de decisiones y acciones diseñadas para explotar las ventajas competitivas de la organización con el fin de lograr objetivos preestablecidos (Lu et al., 2013); en el caso de las empresas familiares, las medidas de estrategia deben incluir tanto a la familia como a la empresa (Basco, 2009), ya que la satisfacción de los empleados es un tema importante (Querbach et al., 2022) por los vínculos familiares (Caiazza et al., 2022) sobre los aspectos financieros, tecnológicos y físicos (Zhang et al., 2022).

Sin embargo, se requiere una mayor investigación para comprender los patrones de comportamiento realizando la segmentación de las mypes familiares y no familiares por lo que nos planteamos la siguiente hipótesis H1: Existen diferencias entre las mypes familiares y las no familiares desde un análisis sistémico.

Los estudios en las mypes no familiares no son sencillos; debido a su gran diversidad, lo que complica la clasificación y su propia definición, por lo que, para la realización de diversos estudios, se han definido como unidades económicas que tienen desde un trabajador hasta cincuenta (Aguilar & Peña, 2021). La gestión de las mypes está relacionada con su crecimiento, su oferta en el mercado, el tipo de activos, la forma jurídica, entre otros elementos (Reid, 2020).

Para las pequeñas empresas, la planificación y operacionalización de los esfuerzos necesarios para convertirlas en organizaciones sustentables representa un desafío aún mayor, lo que se suma a la falta de modelos de gestión (Barbosa et al., 2020). En relación con el paradigma de la gestión de pequeñas empresas, los líderes necesitan conocer las prácticas de gestión que deben emplear y que equilibran las operaciones, la administración y las tareas de recursos humanos (Williams et al., 2018), estableciendo como objetivos centrales mejorar el desempeño y utilidades, con base en el análisis de factores internos y externos (Cherkos et al., 2018).

En las pequeñas empresas, el emprendedor es la persona que impulsa las iniciativas relacionadas con la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos de la empresa (Kroon et al., 2013), éstas se implementan de diversas formas según la etapa de crecimiento en que se encuentra (Steinmetz, 1969), evaluándose con criterios financieros que son la medida más adecuada del éxito empresarial (Walker, 2004).

La cultura organizacional generada por el emprendedor tiene un impacto en el desarrollo empresarial; las dimensiones asociadas como las actitudes, normas y los supuestos dan un sentido de identidad y determinan el comportamiento (Isensee et al., 2020). Por otra parte, el liderazgo es un factor esencial en toda organización, pues contribuye significativamente al fracaso o éxito empresarial, en particular en las pequeñas empresas, y esto podría deberse a las operaciones únicas de la industria (Putra & Cho, 2019), lo que lleva a plantearse si H2: Los empresarios le dan mayor importancia a algún proceso de la empresa para aumentar la productividad, y esto es diferente entre las mypes familiares y las mypes no familiares desde un análisis sistémico.

Estudiar a las empresas a través del análisis sistémico permite comprender que las organizaciones tienen características distintas, por lo que cada caso debe ser analizado como un sistema abierto y que interactúa con el medio ambiente; cada función o proceso de la empresa es un elemento del sistema (Cedeño, 2005), por ello, dentro de los estudios se revisa el modelo de análisis sistémico propuesto por

Von Bertalanffy (1976) aplicado en diversos temas de mypes (Aguilar et al., 2016; Peña et al., 2017a, 2017b, 2019; Posada et al., 2016, 2020), y que se segmenta en tres procesos principales, a saber:

- a) Entrada, entendida como los insumos de las organizaciones. Se conforma por Recursos humanos (ARH), ámbito donde se pondera la importancia y calidad de las personas sus propietarios y trabajadores, y su desarrollo (Rauch et al., 2005) en la organización; Análisis de mercado (AAM), donde se dimensiona el acceso al conocimiento sobre la percepción de los clientes respecto a la empresa, calidad de productos y servicios (Verhees & Meulenberg, 2004), y Proveedores (APr), que sopesa la importancia de los criterios de selección de proveedores en base a la calidad y costos (Farzipoor, 2010).
- b) Transformación, entendida como la Dirección (ADr), donde se evalúan las decisiones respecto a los recursos humanos y las acciones que conducen a una visión del futuro, con la implementación de objetivos y su revisión constante (Grünig & Kühn, 2015); Finanzas (AFn), donde se considera el conocimiento de la situación de los estados financieros de la empresa, contabilidad, costos y su conocimiento de dichos indicadores (Rachapaettayakom et al., 2020); Gestión de ventas (AGV), que pondera las acciones de la empresa para colocar sus productos en el mercado, las relaciones con los clientes y consumidores (Weitz & Bradford, 1999); Innovación (AIn), donde se consideran las acciones e inversiones para crear o modificar un producto o servicio, cambiando procesos y sus desarrollos a través de pensamientos de manufactura esbelta (Cucchiara et al., 2011); Mercadotecnia (AMr), que delimita las acciones para crear, comunicar, entregar y generar valor para los consumidores (Patsiaouras, 2019); Producción-operación (APO), contempla las acciones operativas de la organización (Abideen et al., 2021).
- c) Salida, entendida como la Satisfacción con la empresa (ASt), donde se mide la satisfacción subjetiva con la empresa y la intención de volver a comprar en la empresa (Wolter et al., 2019); Ventaja competitiva (AVc), delimita el valor principal que genera la empresa, su visión y diferenciador de la empresa (Koch & Windsperger, 2017); Ámbito de ventas (AAV), evalúa el elemento geográfico, la zona de influencia de la empresa (Verbeke et al., 2018); Responsabilidad Social Corporativa (ARSA), analiza los principios de la ISO 26000 (ARSP) como un sistema que guía el establecimiento y desarrollo de actividades (Ma, 2023), y la Valoración del entorno (AEn), donde se observa el grado en que el director percibe amenazas de tipo económico, de seguridad, entre otras, en el ambiente donde la empresa realiza sus negocios (Lepoutre & Heene, 2006).

Los nuevos esquemas de la teoría de sistemas, permite examinar las relaciones entre los procesos, permitiendo a los investigadores encontrar nuevos patrones de comportamiento como ejemplos: el papel moderador del liderazgo transformacional que impulsa la intensidad de la innovación, lo que tiene un efecto beneficioso sobre el desempeño organizacional y promover el desempeño en los mercados emergentes (Hoai et al., 2022), o los patrones de comportamiento en la cooperación de redes empresariales la transformación (Ayala et al., 2023) que permite examinar la forma de integración de la cadena de valor referente a sus redes sociales, estos nuevos desafíos, la idea del cambio tecnológico como un compuesto de factores técnicos y humanos que le dan forma, el cambio tecnológico sesgado por las habilidades destaca nuevos patrones de comportamientos en los sistemas (Kolade & Owoseni, 2022) actualizando sus modelos comerciales y esto se logra gracias a los recursos de conocimiento y a la información generada internamente que ha jugado un papel decisivo en su capacidad para orquestar el desarrollo de nuevos sistemas (Rossi et al., 2022) eficaces a través de modelos no formalizados de control de entradas, comportamientos y salidas (Rivas-Tovar, 2022a).

La teoría de sistemas nos ha permitido encontrar patrones en los sistemas, pero la evolución ha llevado a replantear nuevos conceptos en los sistemas como es la a) auto referencia (donde el sistema se puede modificar), b) la entropía (los sistemas llegan a un límite para la transformación), c) la homeostasis (buscar la preservación y la sobrevivencia), d) los sistemas dinámicos donde los sistemas no son solamente estático existen sistemas vivos que son abiertos y se adaptan a los entornos, sistemas sociales que contribuyen al desarrollo, entre otros sistemas, e) medición de la complejidad (desarrollo de métricas adecuadas), f) toma de sentido (conciencia a la situación) y g) conducta orientada a metas y entropía (Rivas-Tovar, 2023).

METODO

El presente estudio planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las diferencias entre las mypes familiares y las mypes no familiares desde un análisis sistémico? Se identifican las diferencias en las prácticas de gestión entre las mypes donde todos los empleados son miembros de la familia del propietario y de las mypes donde los integrantes son personas ajenas a la familia del propietario, analizando los elementos del sistema desde la perspectiva del análisis sistémico, buscando diferencias significativas. Para ello, se realizó un estudio cuantitativo de forma transversal, no experimental (Hernández-Sampieri et al., 2014). Se desarrolló un instrumento (Posada et al., 2020) integrado por 123 ítems con una escala tipo Likert de cinco puntos que analiza: a) las entradas del sistema, b) los procesos del sistema, y c) las salidas del sistema agrupadas en 15 variables.

Para medir la confiabilidad del instrumento, se inicia con la medición del alfa de Cronbach obteniendo una consistencia interna del instrumento de 0.905 considerada una consistencia interna relativamente alta al igual que el resto de las variables, se confirma también con el coeficiente de McDonald's donde el cociente de la covarianza presenta un resultado de 0.905 considerándolo con una alta confiabilidad, al igual que el resto de las variables, mediante la aplicación de 40 267 cuestionarios a directores de mypes como se muestra en la tabla 1. Por su parte, para obtener 99% de confiabilidad, con 1% de error, se requeriría integrar 16 576 mypes al estudio.

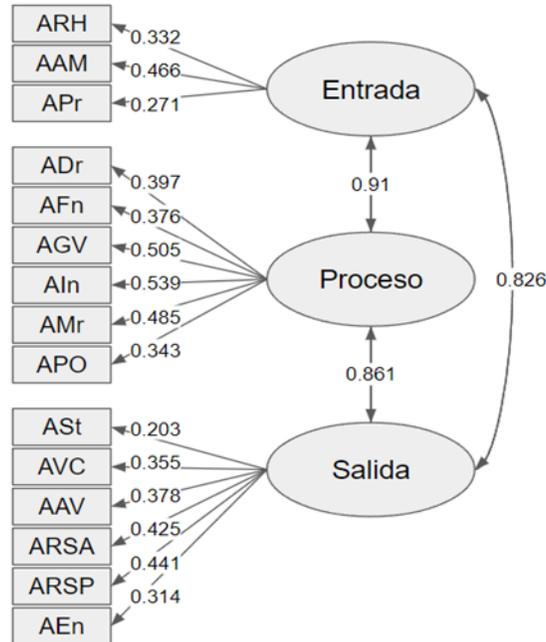
Tabla 1. Estadísticas de Confiabilidad de la Escala

<i>Dimensión</i>	<i>Variable</i>	<i>Cronbach's α</i>	<i>McDonald's ω</i>
		0.905	0.905
<i>Entrada</i>	<i>ARH</i>	0.899	0.903
	<i>AAM</i>	0.852	0.859
	<i>APr</i>	0.781	0.800
<i>Procesos</i>	<i>ADr</i>	0.812	0.826
	<i>AFn</i>	0.925	0.926
	<i>AGV</i>	0.884	0.885
	<i>Aln</i>	0.911	0.913
	<i>AMr</i>	0.874	0.874
	<i>APo</i>	0.818	0.826
<i>Salida</i>	<i>ASt</i>	0.704	0.763
	<i>AVC</i>	0.821	0.830
	<i>AAV</i>	0.812	0.817
	<i>ARSA</i>	0.854	0.862
	<i>ARSP</i>	0.915	0.916
	<i>AEn</i>	0.885	0.897

Se analizaron 103 zonas geográficas entre México, Colombia, Perú y Ecuador -zonas en las que tiene presencia la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2023) a través de sus miembros investigadores- del 26 de febrero al 25 de junio de 2020, donde se entrevistó a directores (la persona que toma la mayor parte de las decisiones) de mypes (menos de 50 trabajadores) con las siguientes características: 52.9% fueron hombres, la edad promedio es de 42 años, 34% tiene bachillerato o preparatoria como nivel máximo de estudios. La actividad con mayor representación es la venta al menudeo en comercios no especializados, después venta al menudeo de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados, y actividades de servicio de comidas y bebidas, que representan 80% de los giros analizados.

Se procede a realizar el modelo estructural del instrumento en la figura 1, el ajuste absolutorio muestra el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) es de 0.061 y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) es de 0.0468, en ambos casos se consideran aceptables, en el ajuste comparativo (CFI) muestra un resultado de 0.91 dando un correcto ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980; Martínez et al., 2012) y el índice de Tucker-Lewis (TLI) de 0.892 consideramos ajustes óptimos.

Figura 1. Resultado del Modelo Estructural.



Partiendo de la información cuantitativa del estudio se establece el modelo estructural (Figura 1), donde se muestra la dirección de las relaciones entre las diversas variables y el efecto que causan. El modelo plantea la existencia de tres dimensiones exógenas con una relación causal recíproca (entradas, procesos y salidas del sistema) entre las cuales tienen los siguientes efectos, entrada con salidas del sistema (0.91), proceso con salidas del sistema (0.861) y entrada con salidas del sistema (0.826). Las tres dimensiones - entrada, procesos y salidas del sistema- tienen una relación causal directa con quince variables, en todos los casos el grado de significancia fue <0.05 (los resultados se muestran en la Figura 1).

Se realiza un análisis factorial exploratoria del instrumento, con el objetivo de observar la estructura interna de las variables, se muestra los resultados en la tabla 2, las cuales se agrupan en tres factores de forma correcta.

Tabla 2. Análisis Factorial Exploratorio.

Cargas factoriales

	Factor			Unicidad
	1	2	3	
ARH	0.369		0.474	0.576
AAM	0.39		0.557	0.502
APr			0.585	0.585
ADr	0.568		0.399	0.467
AFn	0.347		0.493	0.512
AGV	0.724			0.398
Aln	0.764			0.336
AMr	0.627	0.322		0.42
APO	0.434	0.434		0.554
ASt		0.684		0.842
AVC		0.435	0.422	0.535
AAV	0.311	0.473		0.624
ARSA		0.635		0.452
ARSP	0.303	0.692		0.362
AEn		0.418	0.413	0.612

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos en jamovi (2021)

Posteriormente se realiza el análisis estadístico para observar la media, su desviación estándar y la curtosis, las variables son una escala tipo Likert de cinco puntos.

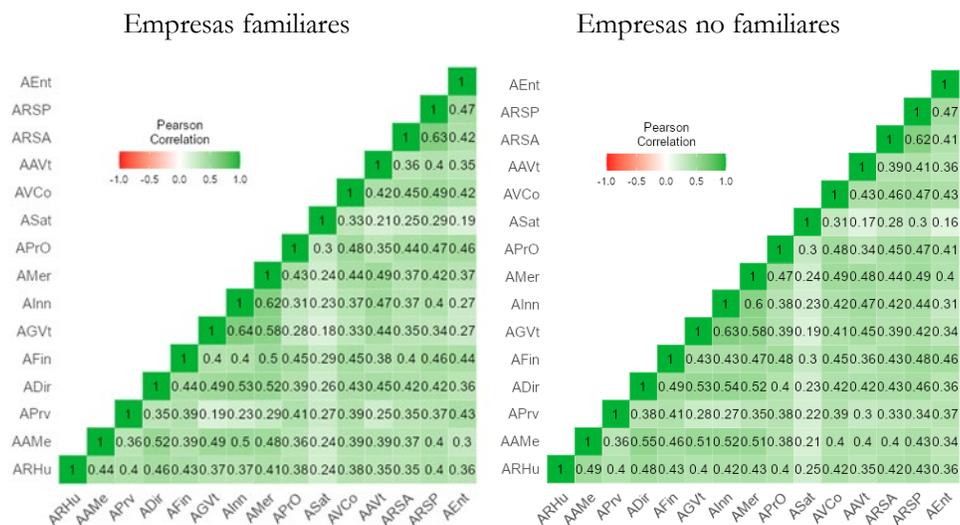
Tabla 3. Análisis Estadístico.

	Empresas familiares			Empresas no familiares		
	Media	Desviación estándar	Curtosis	Media	Desviación estándar	Curtosis
Muestra	8,773			31,494		
ARH	2.26	0.55	0.39	2.24	0.52	0.19
AAM	2.01	0.65	0.15	2.03	0.64	-0.01
APr	2.43	0.56	-0.14	2.40	0.56	-0.14
ADr	2.00	0.56	0.63	2.06	0.55	0.71
AFn	2.28	0.59	-0.02	2.32	0.57	-0.04
AGV	1.76	0.76	-0.44	1.91	0.71	-0.12
AIn	1.71	0.74	-0.53	1.85	0.73	-0.44
AMr	1.99	0.64	-0.32	2.08	0.63	-0.17
APo	2.39	0.58	0.08	2.42	0.56	-0.11
ASt	1.98	0.50	1.25	2.03	0.50	1.04
AVC	2.24	0.54	0.09	2.26	0.53	0.16
AAV	1.95	0.67	-0.37	2.02	0.65	-0.24
ARSA	2.27	0.60	0.52	2.31	0.58	0.30
ARSP	2.25	0.59	0.51	2.30	0.58	0.33
AEn	2.36	0.54	-0.25	2.37	0.54	-0.23

RESULTADOS

Dentro del estudio, se establece la siguiente hipótesis (H1): Existen correlaciones entre las variables del análisis sistémico (ARH, AAM, APr, ADr, AFn, AGV, AIn, AMr, APO, ASt, AVc, AAV, ARSA, ARSP y AEn). Se procede a realizar una prueba de correlación de variables entre las variables observando los siguientes datos:

Tabla 4. Correlación de Pearson



Se puede observar que las correlaciones entre ambos esquemas tienen un comportamiento similar entre las variables de estudio, en la tabla 4 se observa que las variables están con una correlación lineal positiva débil a través de una regla lineal inestable (Akoglu, 2018; Ratner, 2009) las cuales son significativas ya que son menores a 0.005, se concluye que la gestión de ventas con satisfacción con la empresa tienen la menor correlación (empresa familiar 0.18 y empresa no familiar 0.19) y una mayor correlación entre gestión de ventas con innovación (empresa familiar 0.64 y empresa no familiar 0.63), por lo que no se rechaza la hipótesis ya que existen correlaciones entre las variables del análisis sistémico, lo que nos llevó a plantearnos el siguiente cuestionamiento ¿Existen diferencias entre las mypes familiares y las mypes no familiares desde un análisis sistémico?

Se procedió a realizar una prueba t de las muestras independientes de mypes familiares y las mypes no familiares donde se compararon las medias de dos grupos de casos; se mantienen las variables establecidas del análisis sistémico segmentado en tres procesos: de entrada, transformación y salida, e integrados por diversas variables. Dentro del estudio, se establece la siguiente hipótesis (H2): Existen diferencias entre las mypes familiares y las mypes no familiares desde un análisis sistémico. Se procede a realizar una prueba de homogeneidad de varianza a través de la prueba de Levene (Pallmann et al., 2014) con el objetivo de determinar la hipótesis nula (H0), las varianzas no son homogéneas; también se planteó la hipótesis alterna (Ha): las varianzas son homogéneas, con un nivel de significación de 0.05.

Tabla 5. Prueba t para Muestras Independientes.

<i>Variable</i>	<i>Prueba t de Welch</i>	<i>Estadística</i>	<i>Df</i>	<i>p</i>	<i>Diferencia de medias estandarizada</i>	<i>Tamaño del efecto</i>
<i>ARH</i>	Welch's t	2.42	8607	0.016	Cohen's d	0.036
<i>AAM</i>	Welch's t	2.67	9915	0.008	Cohen's d	0.0375
<i>APr</i>	Welch's t	5.01	12818	<0.001	Cohen's d	0.0633
<i>ADr</i>	Welch's t	6.87	8743	<0.001	Cohen's d	0.1023
<i>AFn</i>	Welch's t	5.22	7915	<0.001	Cohen's d	0.082
<i>AGV</i>	Welch's t	13.11	7883	<0.001	Cohen's d	0.2035
<i>Aln</i>	Welch's t	11.72	7500	<0.001	Cohen's d	0.1862
<i>AMr</i>	Welch's t	9.25	7605	<0.001	Cohen's d	0.1474
<i>APo</i>	Welch's t	4.17	11516	<0.001	Cohen's d	0.0548
<i>ASt</i>	Welch's t	6.37	11114	<0.001	Cohen's d	0.0856
<i>AVC</i>	Welch's t	2.06	11154	0.039	Cohen's d	0.0277
<i>AAV</i>	Welch's t	6.91	7776	<0.001	Cohen's d	0.1094
<i>ARSA</i>	Welch's t	4.36	8526	<0.001	Cohen's d	0.0656
<i>ARSP</i>	Welch's t	5.05	8287	<0.001	Cohen's d	0.0769
<i>AEn</i>	Welch's t	1.15	8618	0.251	Cohen's d	0.0174

Antes de iniciar con la interpretación de la tabla 5 aplicamos el análisis de normalidad Kolmogorov-Smirnov con el objetivo de observar si existe homogeneidad entre las variables, concluimos que existen diferencias en la distribución de las variables analizadas ya que el grado de significancia es <0.05.

Tabla 6. Prueba Kolmogorov-Smirnov.

<i>Variable</i>	<i>Prueba Kolmogorov-Smirnov</i>	<i>Estadística</i>	p
ARHu	Kolmogorov-Smirnov	0.296	< .001
AAMe	Kolmogorov-Smirnov	0.243	< .001
APrv	Kolmogorov-Smirnov	0.25	< .001
ADir	Kolmogorov-Smirnov	0.261	< .001
AFin	Kolmogorov-Smirnov	0.224	< .001
AGVt	Kolmogorov-Smirnov	0.234	< .001
Alnn	Kolmogorov-Smirnov	0.22	< .001
AMer	Kolmogorov-Smirnov	0.218	< .001
APrO	Kolmogorov-Smirnov	0.254	< .001
ASat	Kolmogorov-Smirnov	0.285	< .001
AVCo	Kolmogorov-Smirnov	0.298	< .001
AAVt	Kolmogorov-Smirnov	0.237	< .001
ARSA	Kolmogorov-Smirnov	0.244	< .001
ARSP	Kolmogorov-Smirnov	0.244	< .001
AEnt	Kolmogorov-Smirnov	0.251	< .001
<i>Nota. Resultados adicionales proporcionados por moretests</i>			

Se puede observar que existen diferencias entre las dos muestras con el análisis del valor de $p < 0.005$. A excepción de Recursos humanos (ARH), Análisis de mercado (AAM), Ventaja competitiva (AVC) y Valoración del entorno (AEn) donde $p > 0.005$, las demás variables muestran una diferencia ($p < 0.005$).

Se encontró que en once variables hay cambios significativos, esto se puede observar en la magnitud, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0): las varianzas no son homogéneas. Las demás variables muestran que el empresario opera de la misma forma, por lo que no se rechaza la hipótesis alterna (H_a): las varianzas son homogéneas. A través de la prueba de t para muestras independientes se aprecia que el empresario de mypes no familiares realiza cambios, por tanto, se puede concluir que la H_1 se cumple y existen diferencias en las prácticas de gestión entre las mypes familiares y las mypes no familiares.

DISCUSIÓN

Las micro y pequeñas empresas se han vuelto un punto de atención para diversos grupos de interés (sociedad, gobierno, academia) debido a la importancia que representan en las economías y por el vacío del conocimiento que muestra la revisión de la literatura. El presente estudio se realizó con una muestra de 40 267 mypes, 21.78% fueron familiares, es decir, que todos los miembros de la organización son miembros de una misma familia.

Diversos investigadores han creado posturas sobre la similitud o diferencias de la gestión entre las mypes familiares y las no familiares, Guerrero y Barrios (2013) mencionan que no existen diferencias,

en sus formas de gestión, sin embargo, se ha hecho un gran énfasis que la principal diferencia es la relación social sobre los rendimientos de las empresas, pero autores como Clauß et al. (2022) argumentan que los objetivos de la sustentabilidad, prosperidad y equidad de las empresas son los mismos para ambos tipos de empresas, por lo que desarrollan procesos similares, Chang et al. (2022) argumentan que lograr estos objetivos para las empresas familiares depende de la profesionalización de sus integrantes, para desarrollarse en un mercado competitivo, lo que genera la similitud con las mypes no familiares, por otra parte Kammerlander (2022) menciona que se deben seguir realizando estudios para poder seguir determinando las diferencias ya que pueden ser empresa familiares o familias empresariales y el control de las empresas sigue en la familia.

La pertinencia del estudio radica en que las mypes son la base del bienestar y la fortaleza de las comunidades (Lumpkin & Bacq, 2022), para poder distinguir la diferencia entre las mype familiar y no familiar, en este estudio se consideró a la mype familiar donde todos los miembros que laboran en la organización son familiares, encontrando que, desde el punto de vista del análisis sistémico dos aportes principales, primero a través de un estudio correlacional que tienen comportamientos similares, donde se destaca que la correlación más fuerte se presenta con dos variables, la innovación que es vista como una estrategia clave para que las empresas mejoren la eficiencia, aumenten la flexibilidad de producción, reduzcan costos, impulsen el éxito (Martínez-Alonso et al., 2023) con la variable gestión de ventas que es la comprensión de las necesidades de los clientes para permitirles construir y mantener relaciones a largo plazo (Rajan et al., 2023), y segundo a través de la prueba de Levene confirmamos que sí existen diferencias en las formas de gestión en once de las quince variables analizadas entre las mypes familiares y las no familiares, destacamos que la principal preocupación de las empresas familiares recae en cuidar la relación familiar centrándose en la riqueza socioemocional (Issah et al., 2023) y poder conservar la riqueza patrimonial (Peláez-León & Sánchez-Marín, 2023), mientras que la principal preocupación de las empresas no familiares es buscar aumentar la productividad, lo que crea grandes retos en las empresas familiares de crear esquemas de innovación para no perder ventajas competitivas en el mercado.

Los hallazgos de esta investigación que se realizó desde el análisis sistémico que considera a la empresa en procesos que tienen entradas, procesos y salidas desde una perspectiva cuantitativa, en la actualidad la teoría de los sistemas busca encontrar nuevos patrones de comportamiento (Kolade & Owoseni, 2022), derivado a los cambios constantes por el desarrollo tecnológico, la innovación (Hoai et al., 2022) para poder tomar decisiones para el desarrollo (Rossi et al., 2022), a través de nuevos esquemas de control (Rivas-Tovar, 2022a) que permitan observar a las empresas bajo contextos reales y pertinentes, a través de la presente investigación, observamos patrones de comportamiento; por tanto, se puede concluir que existen diferencias en su forma de gestión entre la empresas familiares y no familiares, la presente investigación se desarrolló en México, Colombia, Perú y Ecuador.

REFERENCIAS

- Abdellatif, M., Amann, B., & Jaussaud, J. (2010). Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 108–116. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.004>
- Abideen, A. Z., Mohamad, F. B., & Fernando, Y. (2021). Lean simulations in production and operations management – a systematic literature review and bibliometric analysis. *Journal of Modelling in Management*, 16(2), 623–650. <https://doi.org/10.1108/JM2-05-2019-0103>
- Aguilar, O., & Peña, N. (2021). Diferencias en las Prácticas de Gestión entre los Fundadores y Herederos en las Micro y Pequeñas Empresas. *Revista Internacional de Estudios Organizacionales*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.18848/2575-6052/CGP/v10i01/1-13>
- Aguilar, O., Posada, R., & Peña, N. (2016). *El estrés y su impacto en la productividad: Estudio en los directivos de las micro y pequeñas empresas en México*. Pearson Educación de México.
- Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 18(3), 91–93. <https://doi.org/10.1016/j.tjem.2018.08.001>
- Amato, S., Basco, R., & Lattanzi, N. (2022). Contextualizing employment outcomes in family business research: current findings and future research avenues. *Management Review Quarterly*, 72(2), 531–604. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00226-9>
- Ayala, K., Rivas-Tovar, L., & Cardénas, M. (2023). Redes empresariales y patrones de cooperación en MIPYMES textiles en México. *Revista Universidad y Empresa*, 25(44). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12379>
- Barbosa, M., Castañeda, J., & Lombardo, D. (2020). Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120880. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120880>
- Basco, R. (2009). Evidence for Integrated Family and Business Systems. *Family Business Review*, 22(1), 82–95.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. In *Psychological Bulletin* (Vol. 88, Issue 3).
- Caiazza, R., Phan, P. H., & Simoni, M. (2022). Theoretical and empirical differences between the interlocked boards of family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 100518. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100518>
- Calabrese, M., Iandolo, F., Caputo, F., & Sarno, D. (2018). From Mechanical to Cognitive View: The Changes of Decision Making in Business Environment. In S. Barile, M. Pellicano, & F. Polese (Eds.), *Social Dynamics in a Systems Perspective. New Economic Windows* (pp. 223–240). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-61967-5_12
- Cedeño, A. (2005). *Administración de la empresa* (3ra ed.). Universidad Estatal a Distancia.

- Chang, E. P. C., Zare, S., & Ramadani, V. (2022). How a larger family business is different from a non-family one? *Journal of Business Research*, 139, 292–302. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.060>
- Cherkos, T., Zegeye, M., Tilahun, S., & Avvari, M. (2018). Examining significant factors in micro and small enterprises performance: case study in Amhara region, Ethiopia. *Journal of Industrial Engineering International*, 14(2), 227–239. <https://doi.org/10.1007/s40092-017-0221-y>
- Chung, H.-M. (2013). The role of family management and family ownership in diversification: The case of family business groups. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 871–891. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9284-x>
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595–609. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9490-z>
- Clauß, T., Kraus, S., & Jones, P. (2022). Sustainability in family business: Mechanisms, technologies and business models for achieving economic prosperity, environmental quality and social equity. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121450. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121450>
- Cucchiara, R., Fornaciari, M., Haider, R., Mandreoli, F., & Prati, A. (2011). Identification of intruders in groups of people using cameras and RFIDs. *2011 Fifth ACM/IEEE International Conference on Distributed Smart Cameras*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/ICDSC.2011.6042909>
- Diaz-Moriana, V., Hogan, T., Clinton, E., & Brophy, M. (2019). Defining Family Business: A Closer Look at Definitional Heterogeneity. In *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms* (pp. 333–374). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_13
- Farzipoor, R. (2010). Developing a new data envelopment analysis methodology for supplier selection in the presence of both undesirable outputs and imprecise data. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 51, 1243–1250. <https://doi.org/10.1007/s00170-010-2694-3>
- Grünig, R., & Kühn, R. (2015). Strategy Planning Process. In *Strategy Planning Process* (pp. 41–52). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-45649-1_6
- Guerrero, L. M. O., & Barrios, M. A. B. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 293–302. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.003>
- Hernández-Linares, R., Sarkar, S., & Cobo, M. J. (2018). Inspecting the Achilles heel: a quantitative analysis of 50 years of family business definitions. *Scientometrics*, 115(2), 929–951. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2702-1>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.
- Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in

Vietnam: the moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08954>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Empresas y Establecimientos. <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/#Tabulados>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas (27 de junio) datos nacionales*.
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>

Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: *A systematic review*. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>

Issah, W. B., Anwar, M., Clauss, T., & Kraus, S. (2023). Managerial capabilities and strategic renewal in family firms in crisis situations: The moderating role of the founding generation. *Journal of Business Research*, 156, 113486. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113486>

Jahmurataj, V., Ramadani, V., Bexheti, A., Rexhepi, G., Abazi-Alili, H., & Krasniqi, B. A. (2023). Unveiling the determining factors of family business longevity: Evidence from Kosovo. *Journal of Business Research*, 159, 113745. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113745>

Kammerlander, N. (2022). Family business and business family questions in the 21st century: Who develops SEW, how do family members create value, and who belongs to the family? *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100470. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100470>

King, D. R., Meglio, O., Gomez-Mejia, L., Bauer, F., & de Massis, A. (2022). Family Business Restructuring: A Review and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 59(1), 197–235. <https://doi.org/10.1111/joms.12717>

Koch, T., & Windsperger, J. (2017). Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy. *Journal of Organization Design*, 6(6), 1–30. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0016-z>

Kolade, O., & Owoseni, A. (2022). Employment 5.0: The work of the future and the future of work. *Technology in Society*, 71. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102086>

Kroon, B., van de Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71–91. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9425-0>

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00339.x>

Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: *A Critical Review*. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257–273. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9183-5>

Llanos-Contreras, O., Jabri, M., & Sharma, P. (2019). Temporality and the role of shocks in explaining changes in socioemotional wealth and entrepreneurial orientation of small and medium family

- enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1269–1289. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00595-4>
- Lu, Y., Au, K., Peng, M. W., & Xu, E. (2013). Strategic management in private and family businesses. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 633–639. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9359-3>
- Lumpkin, G. T., & Bacq, S. (2022). Family business, community embeddedness, and civic wealth creation. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100469. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100469>
- Ma, L. (2023). Corporate social responsibility reporting in family firms: Evidence from China. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 37, 100730. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2022.100730>
- Martínez, E., García-Alandete, J., Selles, P., Bernabe, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta Colombiana de Psicología*, 67–76.
- Martínez-Alonso, R., Martínez-Romero, M. J., Rojo-Ramírez, A. A., Lazzarotti, V., & Sciascia, S. (2023). Process innovation in family firms: Family involvement in management, R&D collaboration with suppliers, and technology protection. *Journal of Business Research*, 157, 113581. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113581>
- Moreno-Menéndez, A. M., & Casillas, J. C. (2021). How do family businesses grow? Differences in growth patterns between family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100420. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100420>
- Pallmann, P., Hothorn, L. A., & Djira, G. D. (2014). A Levene-type test of homogeneity of variances against ordered alternatives. *Comput Stat*, 29, 1593–1608. <https://doi.org/10.1007/s00180-014-0508-z>
- Patsiaouras, G. (2019). Marketing concepts can have a life of their own: Representation and pluralism in marketing concept analysis. *Marketing Theory*, 19(4), 559–566. <https://doi.org/10.1177/1470593119865932>
- Peláez-León, J. D., & Sánchez-Marín, G. (2023). High-performance work systems in family firms: A mixed gamble approach. *Journal of Business Research*, 156, 113532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113532>
- Peña, N., Aguilar, O., & Posada, R. (2017a). Aspectos generales de la investigación. In *Factores que determinan el cierre de la micro y pequeña empresa*. Pearson Educación.
- Peña, N., Aguilar, O., & Posada, R. (2017b). *Factores que determinan el cierre de la micro y pequeña empresa. Comparativo entre empresas activas e inactivas en México y Colombia* (F. Román, Ed.). Pearson Educación, México.
- Peña, N., Posada, R., & Aguilar, O. (2019). Asuntos generales, método y análisis del efecto de la corrupción en las estrategias de gestión de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. In *El efecto de la corrupción en las estrategias de gestión de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas* (Primera, p. 600). Editorial Fontamara.

- Posada, R., Aguilar, O., & Peña, N. (2016). *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa en México*. Pearson.
- Posada, R., Peña, N., & Aguilar, O. (2020). Resultados generales del estudio de Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en America Latina. In Mc Graw Hill Education (Ed.), *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeña empresas en America Latina* (p. 322). <https://www.relayn.org/biblioteca/LibrosImpreso.html>
- Putra, E. D., & Cho, S. (2019). Characteristics of small business leadership from employees' perspective: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 78(February 2018), 36–46. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.011>
- Querbach, S., Waldkirch, M., & Kammerlander, N. (2022). Benefitting from benefits—A comparison of employee satisfaction in family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100351>
- Rachapaettayakom, P., Wiriyapinit, M., Cooharajanone, N., Tanthanongsakkun, S., & Charoenruk, N. (2020). The need for financial knowledge acquisition tools and technology by small business entrepreneurs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 25. <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00136-2>
- Rajan, B., Salunkhe, U., & Kumar, V. (2023). Understanding customer engagement in family firms: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 154, 113342. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113342>
- Ratner, B. (2009). The correlation coefficient: Its values range between 1/1, or do they. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17(2), 139–142. <https://doi.org/10.1057/jt.2009.5>
- Rauch, A., Frese, M., & Utsch, A. (2005). Effects of Human Capital and Long-Term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses: *A Causal Analysis*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699–716. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00103.x>
- RELAYN (2023). Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. <https://relayn.redesla.la> (N. Peña & O. Aguilar, Coords). RedesLA <https://redesla.la>
- Reid, G. (2020). Growth and its determinants. *Small Business Enterprise*, 203–224. <https://doi.org/10.4324/9780203053171-19>
- Rivas- Tovar L. A (2022a). Evolución del Control. Instituto Politécnico Nacional. Conferencia basada en el libro: Rivas- Tovar L. A (2022). *Dirección Estratégica. Diseño de la Organización en el Siglo XXI*. Trillas
- Rivas- Tovar L. A (2022b). *Normas APA 7 edición. Estructura, citas y referencias*. Instituto Politécnico Nacional. https://www.researchgate.net/publication/357046089_NORMAS_APA_7_EDICION_ESTRUCTURA_CITAS_Y_REFERENCIAS

- Rivas- Tovar L. A. (2023). *Sistemas Complejos: Evolución en los Límites del Caos*. Instituto Politécnico Nacional.
- Roetzel, P. G. (2019). Information overload in the information age: a review of the literature from business administration, business psychology, and related disciplines with a bibliometric approach and framework development. *Business Research*, 12(2), 479–522.
<https://doi.org/10.1007/s40685-018-0069-z>
- Rossi, F., Caloffi, A., Colovic, A., & Russo, M. (2022). New business models for public innovation intermediaries supporting emerging innovation systems: The case of the Internet of Things. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121357.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121357>
- Steinmetz, L. L. (1969). Critical stages of small business growth. *Business Horizons*, 12(1), 29–36.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(69\)90107-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(69)90107-4)
- Urbano, D., Audretsch, D., Aparicio, S., & Noguera, M. (2020). Does entrepreneurial activity matter for economic growth in developing countries? The role of the institutional environment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 1065–1099.
<https://doi.org/10.1007/s11365-019-00621-5>
- Verbeke, A., Coeurderoy, R., & Matt, T. (2018). The future of international business research on corporate globalization that never was.... *Journal of International Business Studies*, 49, 1101–1112.
<https://doi.org/10.1057/s41267-018-0192-2>
- Verhees, F. J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134–154.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00102.x>
- von Bertalanffy, L. (1976). Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones. In *Teoría general de los sistemas* (Primera). Fondo de Cultura Económica.
- Walker, E. (2004). What Success Factors are Important to Small Business Owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577–594. <https://doi.org/10.1177/0266242604047411>
- Weitz, B., & Bradford, K. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241–254.
<https://doi.org/10.1177/0092070399272008>
- Williams, R. I., Manley, S. C., Aaron, J. R., & Daniel, F. (2018). The relationship between a comprehensive strategic approach and small business performance. *Journal of Small Business Strategy*, 28(2), 33–48.
- Wolter, J. S., Bock, D., Mackey, J., Xu, P., & Smith, J. (2019). Employee satisfaction trajectories and their effect on customer satisfaction and repatronage intentions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 815–836. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00655-9>
- Zhang, C., Zeng, Q., Chen, C., Sindakis, S., Aggarwal, S., & Dhaulta, N. (2022). The Strategic Resources and Competitive Performance of Family-Owned and Non-Family-Owned Firms in

the Retail Business of Los Angeles. *Journal of the Knowledge Economy*.
<https://doi.org/10.1007/s13132-021-00860-4>