

**Aversión al riesgo de las empresas
familiares: implicaciones de precaución**

**Risk aversion of family businesses:
precautionary implications**

Héctor Arnulfo Chacha-Armas

Instituto Superior Tecnológico La Maná - Ecuador
hectorch-1967@hotmail.com

Nedcy Janneth Pincay-Vinces

Instituto Superior Tecnológico La Maná - Ecuador
katty2408@hotmail.es

Viviana de Lourdes Vizcaino-Villavicencio

Instituto Superior Tecnológico La Maná - Ecuador
viviviz1981@gmail.com

doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.555

RESUMEN

El presente trabajo tiene el objetivo de explorar los limitantes de la aversión al riesgo en las empresas familiares. De igual manera, se sugiere cómo se puede lograr un equilibrio entre la asunción de riesgos y su aversión, con relación a los objetivos no económicos típicos de las familias de dirección. El método utilizado es cualitativo de orden teórico fundamentado, pues, se expone una de las realidades problemáticas que enfrentan las empresas pequeñas o familiares con relación a la inyección de capital, vinculación de terceros y oportunidades de crecimiento desperdiciadas. El resultado implicante reveló que, los gerentes de empresas familiares (líderes) exhiben aversión al riesgo, lo cual, denota como factor de peligro y supervivencia a largo plazo de la organización. Sin embargo, se sugiere equilibrar la toma de riesgos mediante la inclusión de conocimiento externo y capital.

Palabras clave: empresas familiares; aversión al riesgo; cartera privada.

Cómo citar este artículo:

APA:

Chacha-Armas, H., & Pincay-Vinces, N. & Vizcaino-Villavicencio, V. (2021). Aversión al riesgo de las empresas familiares: implicaciones de precaución. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2-2), 235-243. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.555>

Descargar para Mendeley y Zotero

ABSTRACT

The present work aims to explore the limitations of risk aversion in family businesses. In the same way, it is suggested how a balance can be achieved between risk-taking and risk aversion, in relation to the non-economic objectives typical of management families. The method used is qualitative and grounded theory, since it exposes one of the problematic realities that small or family companies face in relation to the injection of capital, third-party links and wasted growth opportunities. The implicating result shows that family business managers (leaders) exhibit aversion to risk, which is denoted as a risk factor and long-term survival of the organization. However, it is suggested to balance risk taking by including external knowledge and capital.

Keywords: family businesses; risk aversion; private portfolio

Introducción

Se sabe que las empresas familiares no solo se centran en objetivos financieros, sino que, también incluyen enérgicamente objetivos no económicos en sus decisiones estratégicas (Villalobos, Sánchez, & Zavala, 2007). Los objetivos no económicos pueden incluir el empleo de miembros de la familia, mantener el negocio en manos de la familia, mantener la armonía familiar y laboral, o mantener el estatus social de la familia asociado con la propiedad y gestión del negocio familiar (Gómez-Mejía et al., 2007; González et al., 2013; Hiebl, 2014). Todos estos objetivos tienen un factor común, es decir, si la empresa familiar fracasara o la familia perdiera el control acontecería un riesgo empresarial.

Para evitar el fracaso empresarial o la pérdida de control, las empresas familiares suelen considerar que, evitar riesgos sustanciales es el enfoque adecuado (Sepulveda & Gutierrez, 2016). Por ello, las empresas familiares se conciben en términos generales como más reacias al riesgo, que otros tipos de empresas. Por ejemplo, la investigación ha encontrado que las empresas familiares participan en menos proyectos de (I + D) debido a sus resultados inciertos. Pues, apuntan a una relación baja, ya que, es posible que no se cumplan los pagos de la deuda y los pagos de intereses, lo que podría conducir a la quiebra (Meriño, Martínez, & Pérez, 2018). Por lo tanto, los propietarios de empresas familiares perciben con frecuencia que, mantener bajo el nivel tanto de la inversión en como de la deuda, es una forma de garantizar la supervivencia de la empresa (Hiebl, 2013). Sin embargo, esta opinión suele ser catalogada como sin visión o poco ambiciosa.

Renunciar a las oportunidades de crecimiento debido a la falta de voluntad para asumir riesgos y obstaculizar la innovación puede comprometer la existencia a largo plazo de la empresa familiar, ya que es posible que se pasen por alto las tendencias o desarrollos del mercado (Chirinos & Pérez, 2016). No obstante, la falta de adaptabilidad también puede ser una de las causas de la alta tasa de mortalidad y cese de

actividades de las empresas familiares.

Aunque los propietarios de estas pueden pensar que, la aversión al riesgo prolonga sus empresas, las cifras estadísticas demuestran que, sólo un tercio de ellas se transfieren con éxito a la segunda generación, y sólo el 10% llega a la cuarta generación (Paisner, 2000). Así, la aversión al riesgo exagerada, lejos de asegurar la supervivencia de las empresas familiares, puede provocar lo contrario: el fracaso (López, 2012).

El presente artículo tiene el objetivo de explorar los limitantes de la aversión al riesgo en las empresas familiares. De igual manera, se sugiere cómo se puede lograr un equilibrio entre la asunción de riesgos y su aversión, que todavía está en línea con los objetivos no económicos típicos de las familias controladoras.

Desarrollo

Implicaciones limitantes de la aversión al riesgo en las empresas familiares

Oportunidades de crecimiento pérdidas

Debido a que las empresas familiares tienden a destinar menos recursos a proyectos de I+D que las empresas no familiares, esta severidad puede conducir a productos o servicios menos innovadores y un crecimiento de las ventas limitado (Wang y Poutziouris, 2010). Además, las empresas familiares, también se internacionalizan menos que, las empresas no familiares. Por lo tanto, pueden renunciar deliberadamente a las opciones de crecimiento asociadas con los mercados extranjeros (George et al., 2005). Sin embargo, no todas las empresas familiares actúan de esta forma. Cuando deciden apuntar y fomentar el crecimiento de las ventas, los propietarios dependen directamente del financiamiento de una deuda, a pesar de su objetivo de una relación baja (Rodríguez, 2016).

La preferencia por el financiamiento mediante deuda se asocia con, no permitir la entrada a la empresa de inversores no familiares, por ende, pretenden mantener el control total (Crocí et al., 2011). No obstante, este comportamiento impide a las empresas familiares obtener

el valioso conocimiento de la industria o la internacionalización que pueden aportar los inversores externos, como: capitalistas de riesgo e inversores institucionales (González et al., 2013). Dado que, ese conocimiento externo puede facilitar el éxito de los proyectos de crecimiento o internacionalización (George et al., 2005).

La preferencia por el financiamiento de la deuda provocada por la aversión al riesgo puede dañar las oportunidades de crecimiento de la empresa familiar (Del Valle, Cordova, & Meriño, 2018).

Interés unipersonal en los miembros de la familia

Cuando las empresas familiares crecen y envejecen, los derechos de propiedad generalmente se dispersan debido a la herencia (López, 2012). En este sentido, aumenta la probabilidad de que un mayor número de miembros de la familia, ya no participen activamente en la gestión de la empresa. Debido a que, aún pueden depender del desempeño de la empresa, es decir, vivir de los pagos de dividendos u otras distribuciones de efectivo proporcionadas por la empresa.

Dichos miembros de la familia quieren que la empresa proporcione pagos confiables y estables a sus propietarios y están menos interesados en el crecimiento. Pueden usar sus derechos de propiedad para manipular a la administración en contra de la búsqueda de estrategias demasiado arriesgadas que podrían poner en peligro estos pagos regulares en efectivo (Le Breton-Miller et al., 2011).

Puede surgir un problema relacionado si los administradores familiares valoran su *tiempo libre y su estilo de vida más que el crecimiento* de la empresa. En virtud de, estar inclinados a evitar riesgos comerciales sustanciales a razón de, no querer dedicar demasiado tiempo a proyectos comerciales arriesgados y laboriosos. Ellos en cambio, quieren asegurar los ingresos personales necesarios para las actividades de estilo de vida, que podrían estar en riesgo, si la empresa persigue resultados desconocidos (Hiebl, 2013).

En consecuencia, si dichos miembros de la familia que se interesan por sí mismos, o por el estilo de vida, pueden influir sustancialmente en la empresa (León & Varela, 2011). Esto puede llevar a centrarse en la aversión al riesgo a corto plazo, arriesgando de hecho la supervivencia a largo plazo. Aunque esto puede estar bien para los miembros de la familia en cuestión. Sin embargo, desde una perspectiva comercial (y desde la perspectiva de otros miembros de la familia), tal comportamiento amenaza el futuro de la empresa (Torres, Vega, & Spencer, 2007).

Concentración de cartera privada

Otro tipo de propietario de empresa familiar puede estar menos interesado en los altos pagos regulares en efectivo, con el fin de retener la mayor cantidad de ganancias posible y evitar los pagos de dividendos. La empresa puede depender del financiamiento de capital familiar y no necesitaría endeudarse más, catalogado como sinónimo de riesgo (Crocì et al., 2011).

Por lo general, esto conduce a una situación en la que las acciones de la empresa familiar forman la mayor parte de la cartera privada del propietario de la empresa, y este puede verse afectado por una alta concentración de riqueza privada vinculada a las perspectivas de la empresa (Robalino, Ramos, Unda, & Román, 2017). Si el negocio fracasa, la mayor parte, quizás la totalidad de la riqueza privada del propietario puede dispersarse. Efectivamente, la aversión al riesgo a nivel empresarial puede llevar a un mayor nivel de riesgo a nivel privado (Hiebl, 2013).

Asunción de riesgos irracionales

En contraste a las investigaciones que confirman una mayor aversión al riesgo en las empresas familiares que en las no familiares, estudios recientes ofrecen un análisis más detallado del comportamiento de toma de riesgos de las empresas familiares (Le Breton-Miller et al., 2011). Como muestra de aquello, Gómez-Mejía et al. (2007) demuestran que el comportamiento de una empresa familiar frente al riesgo depende de su contexto real. En situaciones en las que la familia controladora teme perder el control,

puede correr mayores riesgos que las empresas no familiares o incluso asumir riesgos irracionales o peligrosos porque la familia quiere mantener el control a cualquier precio (Olšiaková, Loučanová, & Paluš, 2016; Wheelen & Hunger, 2007)”title”:”Administración estratégica y política de negocios (Conceptos y casos.

En tales situaciones, los objetivos no económicos de las familias propietarias de empresas que se describen al principio de este escrito, en realidad conducen a comportamientos que ponen en peligro la existencia de la empresa. En este sentido, Gómez-Mejía et al. (2007) explican este comportamiento irracional por la riqueza socioemocional asociada con ser propietario y liderar una empresa. Si la familia ve en peligro esta riqueza emocional, intenta defenderla a toda costa.

Lineamientos de equilibrio hacia la aversión y asunción de riesgos

En párrafos anteriores, se anunció las implicaciones de la aversión al riesgo de una empresa familiar, por tal razón, surge la pregunta de **¿Cómo las familias pueden evitar o aliviar estas consecuencias negativas?**

Crear transparencia

Las investigaciones han demostrado que las empresas más pequeñas y las empresas con mayor grado de influencia familiar utilizan menos técnicas modernas de gestión de riesgos en comparación con las empresas más grandes frente a otras con menores niveles de influencia familiar (Di Giuli et al., 2011). De allí parte que, las empresas familiares más pequeñas pueden no tener la transparencia suficiente sobre los riesgos que enfrenta la empresa y la probabilidad de que estos riesgos generen impacto al materializarse. Por lo tanto, estas organizaciones pueden ser reacias al riesgo, debido a, la incertidumbre acerca de sus perfiles de riesgo reales (Martín, Bermúdez, Li, & Parra, 2018).

La aplicación de una gestión de riesgos sistemática puede ser una valiosa adición para estas empresas (Yam, Limbu, Jayachandran,

& Babin, 2016). En este contexto, aunque la gestión sistemática de riesgos puede parecer un proyecto grande (costoso), el simple hecho de pensar sistemáticamente en los riesgos que puede enfrentar la empresa familiar, luego anotarlos y monitorearlos, puede aumentar la transparencia para los propietarios de este tipo de empresas, y potencialmente permitir un comportamiento más arriesgado, lo que a su vez podría garantizar la competitividad a más largo plazo (Blumentritt, 2014).

Otra herramienta útil podría ser el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1992). Un elemento de esta herramienta es el mapeo de objetivos **estratégicos en diversas dimensiones como:** finanzas, clientes, procesos internos, innovación y aprendizaje, o incluso familiares (Craig y Moores, 2005).

Este ejercicio de mapeo puede crear más transparencia para las empresas familiares sobre la importancia relativa de los objetivos estratégicos. Cabe mencionar, es posible que descubran que sus ventajas competitivas y éxitos financieros al final dependen en gran medida de la innovación de productos. Los propietarios de empresas familiares pueden entonces ver claramente que se agota el flujo de innovación en aras de una mayor aversión puede poner en riesgo la existencia a largo plazo organizacional (Mittal, 2013; Villalobos et al., 2007; Wheelen & Hunger, 2007). De manera que, un enfoque equilibrado de toma de riesgos y aversión al riesgo es crucial para el éxito.

Incluir conocimientos y consejos externos

Otra medida para crear una relación más equilibrada entre la evitación de riesgos y su comportamiento de asunción en las empresas familiares, es incluir conocimientos y consejos externos (López, 2012). En específico, las empresas familiares pueden emplear gerentes no familiares o incluir directores no familiares en sus juntas (Arraut, 2010; Nagar & Road, 2010; Weber, Geneste, & Connell, 2015). Si son bien elegidos, estos profesionales no familiares pueden proporcionar a las familias controladoras diferentes puntos de vista sobre proyectos de

innovación o actividades de crecimiento, a menudo derivadas de una amplia experiencia en la industria.

La investigación confirma esta noción al mostrar que la presencia de gerentes y directores no familiares fomenta la asunción de riesgos en las empresas familiares (Casillas et al., 2011; González et al., 2013), pero solo si, estos externos se incluyen de manera voluntaria, y no en base a políticas gubernamentales (Su y Lee, 2012). Al mismo tiempo, estos ejecutivos no familiares pueden evitar que la familia controladora asuma riesgos negativos.

Como los gerentes y directores que no pertenecen a la familia no suelen estar tan vinculados emocionalmente a la empresa familiar como los miembros de la familia, en momentos de dificultades financieras o cuando la familia teme perder el control de la empresa, pueden actuar como contrapartes fundamentales de la familia y posiblemente detenerla de arruinar el negocio (Hiebl, 2014).

Los inversores externos también pueden compartir con la familia sus experiencias y conocimientos de la industria, proyectos de crecimiento o internacionalización (George et al., 2005; Mitter et al., 2012; González et al., 2013). Incluso si estos inversores toman parte en el capital social de la empresa familiar, la familia por lo general conservaría la mayor parte del poder de decisión. Además, la venta de acciones en la empresa familiar también podría ayudar a reducir los riesgos de concentración de las carteras privadas de los miembros de la familia.

Educación e incluir a las generaciones venideras

La investigación muestra que la integración de las generaciones venideras en la gestión de empresas familiares puede reducir la aversión al riesgo y aumentar la innovación (Zahra, 2005; Casillas et al., 2011). Debido a que, los gerentes familiares mayores, ya no quieren correr riesgos sustanciales (Zahra, 2005; Wang y Poutziouris, 2010). Mientras que, los gerentes familiares más jóvenes son más ágiles y están más conectados con las tendencias e innovaciones empresariales

(Casillas et al., 2011).

Cabe mencionar que, antes de integrar a los miembros más jóvenes de la familia en el equipo de alta dirección de la empresa, es aconsejable que obtengan una educación externa y adquieran experiencia laboral fuera de la empresa familiar en la misma industria (Klatt, Schlaefke, & Moeller, 2011).

Esta noción está respaldada por los hallazgos empíricos, que muestran que la permanencia de los gerentes en la misma industria y sus tiempos de educación más prolongados fomentan la voluntad de asumir riesgos e innovar (Hiebl, 2013).

Conclusiones

Este trabajo ha puesto en evidencia que, la aversión al riesgo en las empresas familiares, que a menudo se considera un rasgo positivo, también puede llevar a comportamientos que pongan en peligro la existencia a largo plazo de una empresa familiar. Estas limitaciones de la aversión al riesgo incluyen la falta de voluntad para invertir en proyectos de , lo cual ha restringido el diseño de nuevas estrategias de crecimiento. Además, las carteras privadas de los propietarios de empresas familiares pueden estar en riesgo, especialmente cuando la familia teme perder el control de la organización y, por lo tanto, asume riesgos irracionales.

Las posibles medidas presentadas en este artículo para crear un enfoque más equilibrado de la toma de riesgos son: a) crear transparencia sobre el perfil de riesgo real de la empresa familiar; b) incluir el conocimiento externo como el capital; y c) educar e integrar a los miembros más jóvenes de la familia en el equipo directivo para impulsar la innovación firme.

El repunte de la investigación sobre el comportamiento de asunción de riesgos de las empresas familiares proporciona una prueba más de la actualidad de este tema. Sin embargo, aún se debe investigar sobre cómo se desarrollan las medidas discutidas a largo plazo. De este modo, se debe cuantificar el efecto de las empresas

familiares que han logrado existir durante varias generaciones debido a este enfoque, o han tomado acciones adicionales para sobrevivir. Responder a estas interrogantes podría ayudar significativamente a las empresas familiares a alcanzar uno de sus objetivos no económicos más importantes, a saber, mantener viva la empresa familiar y en manos de la familia.

Referencias bibliográficas

- Arraut, L. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa Quality Management as an Organizationa Innovation for th Productivity of th. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 69(2), 20-41. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20619966002.pdf>
- Blumentritt, T. (2014). Integrating strategic management and budgeting. *Journal of Business Strategy*, 27(6), 73-79. <https://doi.org/10.1108/02756660610710382>
- Casillas, J.C., Moreno, A.M. and Barbero, J.L. (2011), “Entrepreneurial orientation of family firms: family and environmental dimensions”, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 2 No. 2, pp. 90-100.
- Craig, J. and Moores, K. (2005), “Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms”, *Family Business Review*, Vol. 18 No. 2, pp. 105-122.
- Croci, E., Doukas, J.A. and Gonenc, H. (2011), “Family control and financing decisions”, *European Financial Management*, Vol. 17 No. 5, pp. 860-897.
- Chirinos, Y., & Pérez, C. (2016). La Responsabilidad Social Universitaria: emprendimiento sostenible como impacto de intervención en comunidades vulnerables. *Rev. esc.adm.neg.*, 81(2), 91-110.
- Del Valle, Y., Cordova, V., & Meriño, Y. (2018). Emprendimiento sostenible: Una opción para el crecimiento local. *UDI*, 11(1), 105-116.
- Di Giuli, A., Caselli, S. and Gatti, S. (2011), “Are small family firms financially sophisticated?”, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 35 No. 11, pp. 2931-2944.
- George, G., Wiklund, J. and Zahra, S.A. (2005), “Ownership and the internationalization of small firms”, *Journal of Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 210-233.
- Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L. and Moyano-Fuentes, J. (2007), “Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52 No. 1, pp. 106-137.
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C. and Trujillo, M.-A. (2013), “Family firms and debt: risk aversion versus risk of losing control”, *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 11, pp. 2308-2320.
- Hiebl, M.R.W. (2013), “Risk aversion in family firms: what do we really know?”, *The Journal of Risk Finance*, Vol. 14 No. 1, pp. 49-70.
- Hiebl, M.R.W. (2014), “A finance professional who understands the family: family firms’ specific requirements for non-family chief financial officers”, *Review of Managerial Science*, Vol. 8 No. 4, pp. 465-494.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), “The balanced scorecard: measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 1, pp. 71-79.
- Klatt, T., Schlaefke, M., & Moeller, K. (2011). Integrating business analytics into strategic planning for better performance. *Journal of Business Strategy*, 32(6), 30-39. <https://doi.org/10.1108/02756661111180113>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. and Lester, R.H. (2011), “Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses”, *Organization Science*, Vol. 22

No. 3, pp. 704-721.

- León, A., & Varella, M. (2011). La rentabilidad como fuente de crecimiento y sostenibilidad en el entorno empresarial. *Ciencias Económicas*, 29(1), 531-544.
- López, J. (2012). Modelos actitudinales y emprendimiento sostenible. *CUIDES*, (8), 111-131.
- Martín, M., Bermúdez, G., Li, Z., & Parra, F. (2018). Modelo de administración de marcas un enfoque teórico basado en la teoría general de system. *Esic Market Economics and Business Journal*, 49(1), 93-117. <https://doi.org/10.7200/esicm.159.0491.2e>
- Meriño, V., Martínez, C., & Pérez, C. (2018). Emprendimiento sostenible para el desarrollo económico de las PYMES. *Revista Espacios*, 39(07), 3-14.
- Mittal, A. (2013). E-commerce: It's Impact on consumer Behavior. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(2), 131-138. Recuperado de <http://www.ripublication.com/gjmbs.htm>
- Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B. and Kraus, S. (2012), "Internationalization of family firms: the effect of ownership and governance", *Review of Managerial Science*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-28.
- Nagar, R., & Road, H. (2010). Motivators and decisional influencers of online shopping Bikramjit Rishi. *International Journal Business Innovation and Research*, 4(3), 195-209.
- Olšiaková, M., Loučanová, E., & Paluš, H. (2016). Monitoring changes in consumer requirements for wood products in terms of consumer behavior. *Acta Facultatis Xylogologiae*, 58(1), 137-147. <https://doi.org/10.17423/afx.2016.58.1.15>
- Paisner, M.B. (2000), *Sustaining the Family Business: An insider's Guide to Managing Across the Generations*, Basic Books, New York, NY.
- Robalino, A., Ramos, V., Unda, X., & Román, J. (2017). Gestión empresarial y análisis de ventajas competitivas. Portafolio de negocio de las telefónicas en Ecuador. *CienciAmérica*, 6(3), 1-6.
- Rodríguez, D. (2016). Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones. *Revista Katharsis*, (21), 419-448.
- Sepulveda, C., & Gutierrez, R. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 33-49.
- Su, W. and Lee, C.-Y. (2012), "Effects of corporate governance on risk taking in Taiwanese family firms during institutional reform", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 809-828.
- Torres, D., Vega, D., & Spencer, E. (2007). *Ventajas competitivas en empresas Multilatinas de origen chileno*. Universidad de Chile.
- Villalobos, L., Sánchez, M., & Zavala, D. (2007). Sostenibilidad y emprendimiento venezolano: visión contextualizada desde sus actores. *RUAnova*, 36(1), 36-48.
- Weber, P., Geneste, L., & Connell, J. (2015). Small business growth: strategic goals and owner preparedness. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 30-36. <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2014-0036>
- Wang, Y. and Poutziouris, P. (2010), "Entrepreneurial risk taking: empirical evidence from UK family firms", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 16 No. 5, pp. 370-388.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios (Conceptos y casos)* (Décima). México D.F.: Pearson education.

Yam, B., Limbu, C., Jayachandran Barry, J., & Babin, P. (2016). Empathy, Nonverbal Immediacy, and Salesperson Performance: The Mediating Role of Adaptive Selling Behavior. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 1-45.

Zahra, S.A. (2005), "Entrepreneurial risk taking in family firms", *Family Business Review*, Vol. 18 No. 1, pp. 23-40.