

University of Salamanca
Faculty of economics and business
Department of business administration and business economics

PhD in Business Economics



**VNiVERSiDAD
D SALAMANCA**

**The CSR policy of family firms: the trade-off
between internal and external stakeholders,
persistence and financial consequences**

Doctoral Dissertation presented by: **María del Pilar Rivera Franco**

Supervised by:

Dr. Isabel Suárez-González

Dr. Ignacio Requejo Puerto

Salamanca, 2023



VNiVERSiDAD
D SALAMANCA

AUTORIZACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LA TESIS
PARA SU PRESENTACIÓN

Dra. Isabel Suárez-González y Dr. Ignacio Requejo Puerto como directores de la tesis Doctoral “The CSR policy of family firms: the trade-off between internal and external stakeholders, persistence and financial consequences”, realizada por D^a. María del Pilar Rivera Franco, en el Programa de Doctorado de Economía de la Empresa de la Universidad de Salamanca, autorizan su presentación a trámite dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Y para que conste a los efectos oportunos, se firma la presente en Salamanca, a 6 de junio de 2023.

Fdo.: Dra. Isabel Suárez-González

Fdo.: Dr. Ignacio Requejo Puerto

Agradecimientos

“Tarda en llegar y, al final, y al final hay recompensa”

Gustavo Cerati

La culminación de este sueño surge del colectivismo, aunque la carga parezca tan individual. La lentitud marcó esta etapa, mientras la paciencia escaseaba. Aprovecho esta oportunidad para hacer un reconocimiento y agradecer a las instituciones y personas que fueron mi soporte para llegar a este anhelado momento.

A Colfuturo por creer en el talento colombiano y apoyarme en parte con el crédito-beca otorgado al inicio del doctorado. Así mismo, a la Junta de Catilla y León por considerarme como candidata y al final beneficiaria de la beca predoctoral (Orden de 12 de diciembre de 2019, de la Consejería de Educación y del Fondo Social Europeo y la ORDEN EDU/601/2020, de 3 de julio, BDNS487971).

A continuación, un agradecimiento especial a todas aquellas personas que han hecho que la jornada sea más llevadera.

A mi familia. Gracias a mi gran motivación, mi adorada hija, a quien dedico este logro. Gracias por seguir aquí, conmigo, y por soportar tantas pausas en el disfrute. A mis papás por aceptar y apoyar el vuelo lejano de su hija, que con tanto amor y espera han sabido llevar. A mi tía Fabiola y a mis hermanos por estar presentes en la distancia. Gracias especialmente a mi hermana Martha, por su inquebrantable voluntad de acompañarme y poder sentir más cerca a mis sobrinos. A mi compañero de camino, Carlos, por su infinita paciencia y respaldo.

A mis amigas y amigos. A Caro (pollo), Vanessa, Jorge y los Rufos, por su monitoreo constante en la distancia, por compartir alegrías y sostenerme ante la dificultad. Aquí también quiero reconocer la ayuda y amistad de Beatriz, Mónica y Erika, porque sin ellas no habría podido levantar el vuelo y mantenerme en el sueño. A los *dear colleagues*, amigos de viaje, porque ha sido más llevadera la carga sino fuera por los cafés de funcionarios y las confesiones en el Seminario 133. En especial a Lucía, Sophie, Rafa y a Samanta, que han sabido aguantarme.

Hoy también celebro en memoria de Narda. Me hubiese gustado que fuera al calor de unas copas. Narda fue colega, amiga, confidente y familia en estas tierras lejanas. Ella padeció otros desafíos que, en ocasiones y de manera fulminante, te impone la vida.

Gracias a quienes me inspiraron y animaron, Melquicedec, Mónica y Luis Felipe. También agradezco a aquellos que intentaron desmotivarme porque pude usar su energía como impulso.

Miro con cariño y admiración a la Pilar de hace un tiempo, por tener la valentía de salir de su zona cómoda para arriesgarse, mirando siempre al futuro con esperanza.

Por último, pero no menos importante, culminar esta etapa no habría sido posible sin el acompañamiento infaltable de mis directores. Por su respaldo sin titubeos para poder obtener la beca. Por creer en mí más de lo que yo misma a veces creía. Por sus palabras de ánimo en los momentos más angustiantes. Me sorprende su voluntad para estimular en mí, y en otros, una transformación que no habría podido imaginar. Siempre me dijeron que tenía una buena sombra. No tenían que decírmelo para poder comprobarlo desde el primer momento en que me acogieron, primero como estudiante de maestría y luego como doctoranda. A Isabel e Ignacio, infinitas gracias.

A mi adorada hija, María del Mar, y

A la memoria de Narda...

TABLE OF CONTENTS

Agradecimientos	iii
List of Tables	xi
List of Figures	xii
Capítulo 1. Introducción	1
1.1. La empresa familiar y sus objetivos.....	3
1.1.1. Definición de la empresa familiar.....	3
1.1.2. Objetivos económicos y no económicos de la empresa familiar.....	3
1.2. Responsabilidad social corporativa: definición y conceptos.....	4
1.3. Revisión de literatura sobre la relación entre empresa familiar y RSC.....	5
1.4. Estructura de Tesis Doctoral.....	8
1.4.1. Ensayo 1: Prácticas de RSC interna versus externa: La disyuntiva en las empresas familiares.....	10
1.4.2. Ensayo 2: ¿Facilita la RSC el acceso al crédito comercial? El papel de la propiedad familiar.....	11
1.4.3. Ensayo 3: Determinantes de la persistencia de la RSC: El papel de las aspiraciones de rendimiento, la crisis y la propiedad familiar.....	12
Chapter 1. Introduction	13
1.1. Family firm and their objectives.....	15
1.1.1. Definition of the family firm.....	15
1.1.2. Economic and non-economic objectives of the family firm.....	15
1.2. Corporate social responsibility: definition and concepts.....	16
1.3. Literature review on the family firm–CSR relationship.....	17
1.4. Structure of the Doctoral Thesis.....	20
1.4.1. Essay 1: Internal versus external CSR practices: The trade-off in family firms.....	21
1.4.2. Essay 2: Does CSR facilitate access to trade credit? The role of family ownership.....	22

1.4.3. Essay 3: Drivers of CSR Persistence: The Role of Performance Aspirations, Crisis and Family Ownership	23
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Chapter 2. Essay 1: Internal versus external CSR practices: The trade-off in family firms.....24

2.1. Introduction	24
2.2. Theory and hypotheses	28
2.2.1. CSR as an expression of family firm identity	28
2.2.2. Prioritization of CSR dimensions.....	29
2.2.3. Credibility of CSR practices.....	31
2.2.4. Exposure of the family name.....	32
2.3. Methodology.....	33
2.3.1. Sample and data.....	33
2.3.2. Measurements	35
<i>Dependent variables</i>	35
<i>Independent variables</i>	35
<i>Control variables</i>	36
2.3.3. Empirical models.....	37
2.3.4. Estimation method	37
2.4. Results	39
2.5. Discussion.....	44
2.6. Contributions	45
2.7. Limitations and future research	46

Chapter 3. Essay 2: Does CSR facilitate access to trade credit? The role of family ownership.....47

3.1. Introduction	47
3.2. Theory and hypotheses	51
3.2.1. Motivations to implement CSR.....	51

3.2.2. Determinants of trade credit.....	51
3.2.3. CSR and trade credit	52
3.2.4. CSR dimensions and trade credit.....	55
3.2.5. CSR, trade credit, and family ownership	56
3.3. Empirical strategy	58
3.3.1. Data and sample	58
3.3.2. Measurements	59
<i>Dependent variable</i>	59
<i>Independent variable</i>	59
<i>Control variables</i>	60
3.3.3. Empirical model.....	61
3.3.4. Estimation method	61
3.4. Results	62
3.5. Discussion.....	66
3.6. Contributions	69
3.7. Limitations and future research	71

Chapter 4. Essay 3: Drivers of CSR Persistence: The Role of Performance Aspirations, Crisis and Family Ownership..... 73

4.1. Introduction	73
4.2. Theory and hypotheses	76
4.2.1. Corporate social responsibility persistence.....	76
4.2.2. The performance aspiration gap’s direct effect on corporate social responsibility persistence.....	78
4.2.3. The moderating effect of the crisis on the relationship between the performance aspiration gap and corporate social responsibility persistence.....	79
4.2.4. The moderating effect of the family ownership on the relationship between the performance aspiration gap and corporate social responsibility persistence	80
4.3. Empirical Strategy	81

4.3.1. Data and sample	81
4.3.2. Measurements	82
<i>Dependent variable</i>	82
<i>Independent variable</i>	82
<i>Control variables</i>	83
4.3.3. Empirical model.....	84
4.3.4. Estimation method	84
4.4. Results	85
4.5. Discussion.....	90
4.6. Contributions	91
4.7. Limitations and future research	92
Capítulo 5. Conclusiones	93
5.1. Síntesis de los resultados	93
5.2. Contribuciones.....	95
5.2.1. Contribuciones a la teoría de la empresa familiar	95
5.2.2. Contribuciones al estudio de los antecedentes y consecuencias de la RSC.....	96
5.2.3. Contribuciones a la investigación de la relación entre empresa familiar y RSC	98
5.3. Implicaciones prácticas.....	100
5.4. Limitaciones y futuras investigaciones.....	101
5.5. Conclusión final.....	103
Chapter 5. Conclusions	104
5.1. Summary of results	104
5.2. Contributions	106
5.2.1. Contributions to the family business theory	106
5.2.2. Contributions to the study of the antecedents and consequences of CSR.....	107
5.2.3. Contributions to research on the relationship between family firm and CSR.	109
5.3. Practical implications	110

5.4. Limitations and future research	112
5.5. Concluding remarks.....	113
References	114

List of Tables

Tabla 1.1 Literatura representativa sobre la RSC en empresas familiares (efectos directos). ____	7
Table 1.1 Representative literature on the CSR performance of family firms (main effects).__	19
Table 2.1 Sample distribution by year and country._____	34
Table 2.2 Summary statistics and descriptive analyses._____	40
Table 2.3 GMM regression results of the family effect on CSR: Main analyses. _____	42
Table 2.4 GMM regression results of the family effect on CSR: Credibility of CSR practices and exposure of the family name. _____	43
Table 3.1 Descriptive Statistics._____	64
Table 3.2 GMM regression results of CSR on trade credit: main analyses. _____	65
Table 3.3 GMM regression results of CSR on trade credit: moderating role of family ownership. _____	67
Table 4.1 Descriptive Analyses: Main Summary Statistics and Difference of Mean Tests ____	86
Table 4.2 GMM regression results of Performance aspiration gap on CSR persistence: direct effects. _____	87
Table 4.3 GMM regression results of Performance aspiration gap on CSR persistence: Crises and Family interactions effects _____	89

List of Figures

Figura 1.1. Modelo conceptual	2
Figura 1.2. Resumen de la tesis doctoral	10
Figure 1.1. Conceptual model	14
Figure 1.2. Summary of the doctoral thesis	21
Figure 2.1 conceptual model.	33
Figure 2.2 The moderating effect of perception of corruption on the relationship between family control and internal csr.	44
Figure 2.3 The moderating effect of having the family name in the company's name on the relationship between family control and external csr.	44
Figure 3.1 Moderating role of family ownership in the overall csr-trade credit relationship.	68
Figure 3.2 Moderating role of family ownership in the external csr-trade credit relationship.	68
Figure 4.1 Moderating role of crises in csr persistence model	90
Figure 4.2 Moderating role of family ownership in csr persistence model	90

Capítulo 1. Introducción

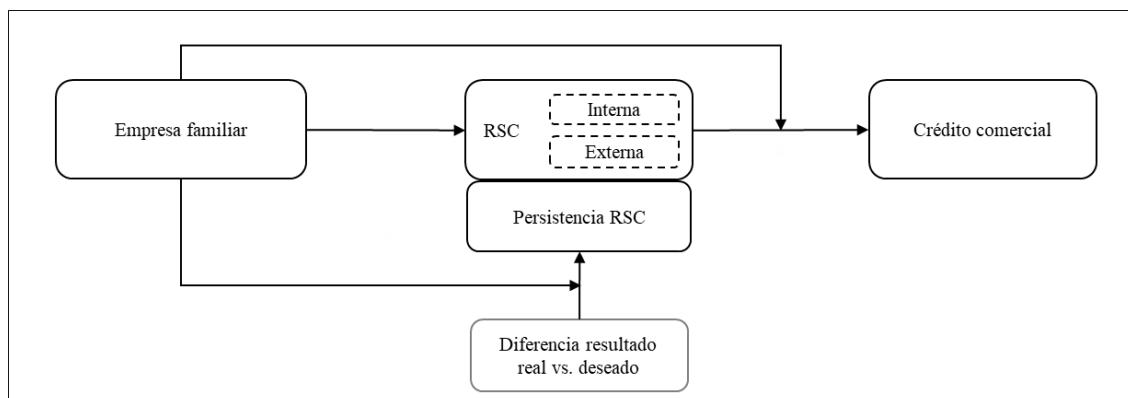
La propiedad familiar es una de las formas societarias más comunes en el mundo entre los diferentes tipos de propiedad empresarial. Dado su peso en el número total de empresas a nivel global, las empresas familiares hacen un importante aporte social y económico. Según la European Family Businesses (2022) la empresa familiar representa entre el 65 y 80% de las empresas europeas y aporta entre el 40 y 50% del total de empleo. También es reconocido su peso en la economía europea al contribuir con el 40% del producto interior bruto (Deutsche Bank, 2018). La relevancia del papel de la empresa familiar ha motivado el interés de los investigadores por entender su dinámica de gestión y cómo se diferencia de la empresa no familiar. En particular, el campo de investigación de la empresa familiar se ha centrado en entender cómo toman decisiones estratégicas y, especialmente, las decisiones de RSC, esto es, el conjunto de políticas y prácticas encaminadas a dar respuesta a las demandas de los grupos de interés.

La RSC, por su parte, ha recibido gran atención de profesionales y académicos en la medida que las empresas son protagonistas en el contexto internacional de exigencias sociales y ambientales. Desde el ámbito de la empresa familiar, no cabe duda de que su incidencia en la RSC ha sido objeto de un creciente interés por parte de los académicos. Pese al mayor interés, la relación empresa familiar y RSC es considerada todavía una línea joven de investigación (Kuttner & Feldbauer-Durstmüller, 2018; Stock *et al.*, 2023), toda vez que persisten temas sin respuesta o con una respuesta parcial (Kuttner & Feldbauer-Durstmüller, 2018).

En ese contexto, el objetivo de nuestra tesis es estudiar el efecto de la propiedad familiar en las políticas de RSC de las empresas. Para tal fin, hemos llevado a cabo tres ensayos empíricos. El primer ensayo busca examinar las prioridades de las empresas familiares, en comparación con las que no lo son, en lo concerniente al tipo de prácticas,

internas y externas, de la RSC. El énfasis aquí será entender cómo priorizan las prácticas internas o externas de la RSC y cómo sus objetivos familiares intervienen en sus preferencias. El segundo ensayo avanza en la influencia de la propiedad familiar en las consecuencias de la RSC. Más precisamente, analizamos el efecto que tienen el tipo de prácticas (interna – externa) de la RSC en el crédito comercial de las empresas. El crédito comercial hace referencia a la financiación de corto plazo que reciben las empresas por parte de sus proveedores. Además, estudiamos el rol moderador de la empresa familiar en la relación RSC y crédito comercial. Por último, el tercer ensayo investiga los determinantes de la persistencia en la RSC, como son el efecto directo de la diferencia entre el resultado económico real y el deseado y el efecto indirecto de la propiedad familiar. En este trabajo, profundizamos en el análisis de la RSC en el tiempo, por cuanto consecuencias de la RSC como la reputación, requieren del compromiso en el largo plazo de las empresas para que dicha reputación se consolide entre los grupos de interés. La Figura 1.1 representa el modelo conceptual que se proyecta en los tres ensayos.

Figura 1.1. Modelo conceptual



Fuente: elaboración propia

A lo largo de este capítulo, se presenta la definición de empresa familiar y la base teórica que adoptamos para sustentar nuestras tesis. Después, presentamos la definición de la RSC y algunos conceptos asociados que han sido incluidos en los ensayos. Luego, presentamos una revisión de los estudios que establecen la relación entre la empresa familiar y las dimensiones de la RSC. Por último, explicamos la estructura que sigue la tesis y que permite dar cumplimiento al objetivo general propuesto.

1.1. La empresa familiar y sus objetivos

1.1.1. Definición de la empresa familiar

Definir lo que se considera una empresa familiar es todavía motivo de discusión entre académicos y entre los profesionales. Dado que las muestras que empleamos en los análisis empíricos se componen de empresas europeas que cotizan en Bolsa, hemos adoptado la definición de la European Family Businesses (EFB). La EFB (2022) sugiere que para que una empresa sea considerada familiar, la familia debe poseer o ser propietaria del “25% de los derechos de decisión que le confiere su capital social”.

1.1.2. Objetivos económicos y no económicos de la empresa familiar

Los resultados de investigaciones anteriores muestran que las empresas familiares se apartan de sus homólogas no familiares al priorizar los objetivos no económicos sobre los económicos (Gómez-Mejía *et al.*, 2007, 2011; Martin & Gómez-Mejía, 2016). Por tanto, la empresa familiar tendrá que encontrar un equilibrio entre sus objetivos económicos y no económicos, para así preservar su riqueza socio-emocional (SEW, por sus siglas en inglés). El concepto de SEW se refiere a “los aspectos no financieros de la empresa que satisfacen las necesidades afectivas de la familia” (Gómez-Mejía *et al.*, 2007, p. 106) y es una peculiaridad de la empresa familiar.

La SEW es un constructo multidimensional según Berrone *et al.* (2012), quienes proponen cinco dimensiones llamadas FIBER (por sus siglas en inglés). La primera dimensión, control e influencia de la familia, propone que es la familia quien toma las decisiones estratégicas ejerciendo así su control sobre el devenir de la organización. La segunda es “la identificación de los integrantes de la familia con la empresa”, expresada en aspectos como que la empresa adopta las creencias y valores que promulga la familia o que la empresa lleve el nombre de la familia. Los lazos sociales que vinculan a los miembros familiares es la tercera dimensión, en la que se observa cómo extienden los lazos de unión familiar a otros grupos no familiares, como proveedores, trabajadores y clientes. La cuarta es “la conexión emocional”, entrando así en la zona psicológica de los integrantes de la familia, que se mueven entre las emociones positivas y negativas. La última es la dinastía y se refiere a la forma de renovar los lazos familiares con la empresa para satisfacer su imperante necesidad de perpetuarse a través de la transferencia del

control a las siguientes generaciones. Este enfoque, propio del campo de la empresa familiar, enfatiza que la familia perseguirá, en mayor medida, objetivos no económicos (Berrone *et al.*, 2012; Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Por tanto, los procesos de toma de decisiones dentro de las empresas familiares tendrán como eje central el alcanzar y proteger este tipo de metas (Gómez-Mejía *et al.*, 2007, 2011; Martín & Gómez-Mejía, 2016). Esta singularidad de las empresas familiares también influirá en sus decisiones sobre prácticas sociales y medioambientales. Finalmente, la investigación sobre el impacto de la propiedad familiar en la RSC ha recibido mucha menor atención que su efecto en los resultados económico-financieros (van Essen *et al.*, 2015; van Gils *et al.*, 2014) y la evidencia aportada, aunque escasa, arroja nuevas conclusiones de su diferencia con la empresa no familiar (Bingham *et al.*, 2011).

1.2. Responsabilidad social corporativa: definición y conceptos

Desde hace varias décadas, la comunidad académica comenzó a cuestionar a las empresas sobre sus prácticas de responsabilidad social (Aguinis & Glavas, 2012). Desde entonces, no sólo ha evolucionado la literatura sobre el tema, sino también la respuesta de las empresas a las crecientes demandas de los grupos de interés (Carroll, 2021). Asimismo, el concepto de RSC ha cambiado con el tiempo, pasando de ser sólo una cuestión de valor para los accionistas a un concepto vinculado al valor compartido para todas las partes interesadas (Carroll, 2021; Porter & Kramer, 2006). En medio de esta evolución, Latapí y colaboradores (2019) identifican algunos momentos destacados en la evolución del concepto de la RSC como forma de dar respuesta a las demandas sociales de cada época, y en los que se crean instituciones y guías de referencia para las empresas (por ejemplo, la OSHA¹, la Estrategia Europea de RSC, ODM, GRI, y ODS²).

Entre las diferentes definiciones de la RSC escogimos dos para incluirlas en lo largo de la tesis. La Comisión Europea define la RSC como “la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad” (2011, p. 6). Los académicos también definen la RSC como el diseño e implementación por parte de las empresas de acciones y políticas que satisfagan las demandas ambientales y sociales de los distintos grupos de interés o grupos

¹ Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA-por sus siglas en inglés).

² Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), Iniciativa de Reporte Global (GRI-por sus siglas en inglés), y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

de interés, incluidos los inversores (Aguinis & Glavas, 2012). Los grupos de interés se definen a su vez como “quienes se ven afectados o pueden afectar a la consecución de los objetivos de una organización” (Freeman, 1984, p. 25); de ahí que las empresas no sólo tengan que identificar a los principales grupos de interés, sino también priorizar sus respuestas a las demandas de los mismos (Mitchell *et al.*, 1997). Los grupos de interés externos no forman parte de la empresa e incluyen a clientes, proveedores, competidores, sociedad, organizaciones no gubernamentales (ONGs), etc. Los grupos de interés internos son aquellos que pertenecen a la empresa y, en consecuencia, se ven directamente afectados por las políticas de la misma. En esta categoría se incluyen los empleados, los accionistas, el consejo de administración y la familia, en el caso de las empresas familiares. De acuerdo a si las acciones empresariales se dirigen a uno u otro grupo, se distingue a su vez entre RSC externa e interna.

La respuesta de las empresas hacia los distintos tipos de grupos de interés está sujeta a la motivación que persiguen, como es la instrumental (es decir “qué pasa si”) o la normativa (es decir, “qué debería pasar”) (Jones, 1995). La teoría normativa postula que las empresas deben dar prioridad a las demandas de sus grupos de interés porque es “lo que hay que hacer” (Donaldson & Preston, 1995; Marques *et al.*, 2014; Zientara, 2017). También puede verse como una respuesta más sincera o menos cosmética. Mientras tanto, la perspectiva instrumental sugiere que la empresa lleva a cabo prácticas de RSC como un mecanismo para obtener un mejor resultado financiero, así como para mejorar su reputación (es decir, para alcanzar objetivos no financieros) (Jones, 1995; Naldi *et al.*, 2013; Pelozo & Shang, 2011). Desde este punto de vista, las acciones de las empresas se consideran una respuesta interesada que les beneficia.

1.3. Revisión de literatura sobre la relación entre empresa familiar y RSC

Los primeros estudios de RSC en empresas familiares se centran en los resultados globales de RSC y comparan su comportamiento con el de las empresas no familiares. El análisis empírico inicial ofrece resultados contradictorios. Algunos autores documentan un efecto positivo de la propiedad familiar mediante una medición global de la RSC (Fehre & Weber, 2019; García-Sánchez *et al.*, 2021; Laguir *et al.*, 2016; Marques *et al.*, 2014); otros reportan resultados mixtos cuando se tienen en cuenta efectos moderadores

como la involucración familiar (Block & Wagner, 2014a; Campopiano *et al.*, 2014; Dick *et al.*, 2021; Venturelli *et al.*, 2020); y, por último, algunos trabajos incluso reportan un efecto negativo del control familiar sobre la RSC debido al comportamiento oportunista de los propietarios y/o gestores familiares (Cabeza-García *et al.*, 2017; Combs *et al.*, 2020). A pesar de la falta de consenso, la evidencia previa destaca que las prácticas de RSC son una fuente de diferenciación entre empresas familiares y no familiares (Block & Wagner, 2010).

La discusión anterior muestra que, a pesar de los crecientes esfuerzos de los estudiosos de la RSC y la empresa familiar, los resultados sobre qué tipo de empresa es más socialmente responsable siguen sin ser concluyentes (Canavati, 2018). La urgencia por profundizar en las diferencias entre empresas familiares y no familiares ha empujado a la comunidad académica a distinguir entre dimensiones específicas de RSC basadas en la perspectiva de los grupos de interés (véase la Tabla 1.1). La literatura previa puede dividirse en dos grandes categorías, dependiendo de la forma en que se definan las dimensiones de la RSC. Algunos estudios investigan las dimensiones de la RSC vinculadas a un tipo específico de grupo de interés, como los empleados, la gobernanza, el medio ambiente, la comunidad o los clientes. Este enfoque se adopta en trabajos notables como los de Dyer y Whetten (2006) y como el de Cruz *et al.* (2014). Otra corriente de investigación divide la RSC en dos categorías más amplias: interna y externa, utilizando una medida agregada para cada una de ellas. Según nuestra revisión de literatura, a partir de 2017 se observa un predominio en el uso de la distinción entre RSC interna y externa por parte de los académicos.

La principal conclusión que se deriva de la bibliografía incluida en la Tabla 1.1 es que las empresas familiares pueden ser responsables e irresponsables al mismo tiempo, en comparación con sus homólogas (Block & Wagner, 2014b). Bingham *et al.* (2011) y Rodríguez-Ariza *et al.* (2017) muestran que las empresas familiares obtienen mejores resultados en la dimensión externa de la RSC, mientras que en los estudios de Canavati (2018) y Cruz *et al.* (2014) no hay diferencias entre las empresas familiares y no familiares en sus resultados de RSC externa, aunque las familiares descuidan la RSC interna.

Tabla 1.1. Literatura representativa sobre la RSC en empresas familiares (efectos directos)

Fuente	Var. Dep.	Var. Ind.	Var. Mod	Int.	Ext.	Muestra
Bingham et al, 2011	Dimensiones RSC	Involucración familiar	---	+/-	+	1991-2005 USA
Block and Wagner , 2014	Dimensiones RSC	Empresa familiar	---	+	+/-	1993-2003 USA
Cruz <i>et al.</i> , 2014	Dimensiones RSC	Empresa familiar	Factores institucionales y organizacionales	-	n.s.	2001-2010 Europe
Rodríguez-Ariza <i>et al.</i> , 2017	RSC interna/externa	Género CEO	Empresa familiar	-	+	2004-2010 International
Canavati, 2018	RSC interna/externa	Empresa familiar	Involucración familiar, factores institucionales	-	n.s.	1988-2018 International
López-González <i>et al.</i> , 2019	RSC interna/externa	Empresa familiar	Gobierno, medio ambiente	+	+	2006-2014 International
Meier & Shier, 2020	RSC interna/externa	CEO familiar	Edad del CEO	+	+	2008-2011 Europe
García-Sánchez, 2021	RSC interna/externa	Empresa familiar	Entorno hostil	+	+	2006-2014 International
Ye and Li, 2021	RSC interna/externa	Involucración familiar	Balance de la propiedad, desarrollo institucional	-	+	2008-2017 China

Fuente: Elaboración propia

Parte de la disparidad de resultados se debe a la ponderación de un conjunto de factores contingentes como moderadores (García-Sánchez *et al.*, 2021; López-González *et al.*, 2019; Meier & Schier, 2021a). El hallazgo de que las empresas familiares han evolucionado desde la priorización de los intereses de los grupos de interés externos a la protección de ambos tipos de grupos de interés puede deberse a la creciente presión externa sobre las empresas a lo largo del tiempo (por ejemplo, el énfasis en los ODM, la GRI y los ODS durante los últimos años). En el caso de las empresas familiares, puede argumentarse que las ganancias explícitas se deben a la mayor atención a las actividades de RSC lograda de forma renovada gracias a su esfuerzo por “hacerlo bien haciendo el bien” (Bingham *et al.*, 2011).

En su conjunto, los estudios incluidos en la Tabla 1.1 muestran que las empresas familiares son, al mismo tiempo, más y menos responsables que las no familiares en función de la dimensión de RSC analizada y del periodo de tiempo investigado. Por un lado, no se puede afirmar de forma inequívoca que las empresas familiares sean mejores en la dimensión interna de la RSC porque, a pesar de la evidencia empírica existente que apoya esta idea, también hay evidencias de un impacto negativo (Canavati, 2018; Cruz *et al.*, 2014; Rodríguez-Ariza *et al.*, 2017; Ye & Li, 2021). Por otro lado, sería erróneo concluir que las empresas familiares son siempre mejores en la dimensión de RSC externa porque, aunque la mayoría de los estudios apoyan este resultado, otros documentan que las empresas familiares no son mejores que las no familiares (Canavati, 2018; Cruz *et al.*, 2014). Por consiguiente, es necesario aportar nuevas pruebas empíricas sobre los factores que moderan la relación entre la empresa familiar y la RSC para arrojar nueva luz sobre el debate existente en la literatura.

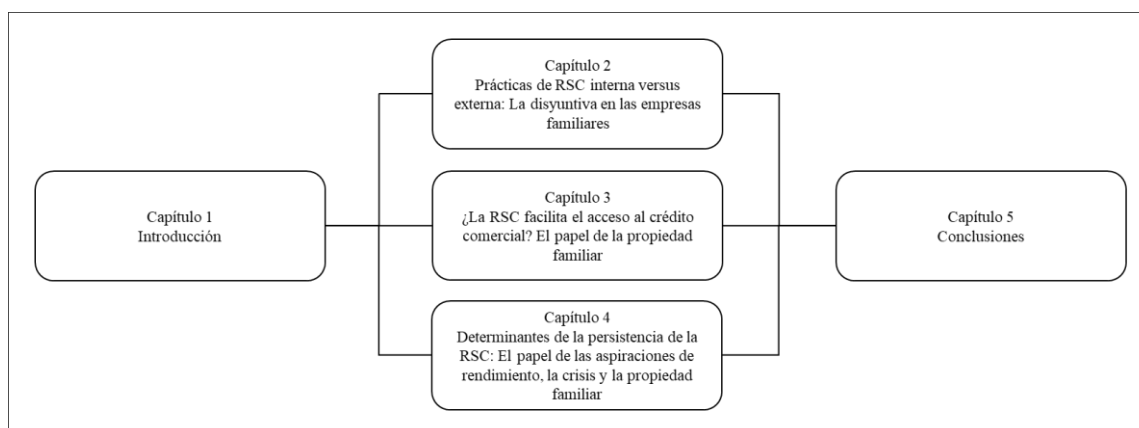
1.4. Estructura de Tesis Doctoral

Para la presente tesis doctoral, hemos establecido como objetivo general analizar cómo el hecho de ser una empresa de propiedad familiar afecta a sus prácticas de RSC. Para ello, hemos desglosado el análisis en tres ensayos empíricos contenidos en los Capítulos 2, 3 y 4, empleando muestras de hasta 546 empresas cotizadas europeas (hasta 5,753 observaciones) durante los años 2008-2020. Los datos de RSC los tomamos de la base de datos ESG Score y los datos financieros de la base de datos Worldscope, ambas del proveedor Eikon-Refinitiv. Los datos de propiedad empresarial proceden de la base de datos Amadeus (Bureau van Dijk). Por la estructura de las muestras, recurrimos a la

metodología de datos de panel dinámico empleando el método generalizado de los momentos como estimador.

Después de la Introducción (Capítulo 1), se incluyen los tres capítulos con los ensayos empíricos. Estos capítulos responden a la invitación de los académicos, en la línea de investigación de la empresa familiar y la RSC, de “mirar la RSC desde diferentes perspectivas” (Stock *et al.*, 2023, p. 5). Stock y colegas (2023) también sugieren que los siguientes estudios aborden con mayor profundidad el vínculo entre la familia y la empresa y la RSC. Por un lado, los Capítulos 2 y 4 exploran el efecto directo e indirecto, respectivamente, de la propiedad familiar como determinantes de la RSC. Por otro lado, el Capítulo 3 estudia una de las consecuencias de la RSC y cómo la empresa familiar afecta indirectamente tal consecuencia. En resumen y de forma secuencial, el Capítulo 2 establece la relación que hay entre la propiedad familiar y las dimensiones interna y externa de la RSC, desde la perspectiva de la identidad familiar. El Capítulo 3 pasa al estudio de una de las consecuencias de la RSC. Más concretamente, estudia el efecto del tipo de práctica interna y externa de la RSC en el acceso que tienen las empresas al crédito comercial que obtienen de sus proveedores. El Capítulo 4 se ocupa de establecer los antecedentes de la persistencia en la RSC, es decir, qué hace que las empresas mantengan estables sus políticas de RSC en el tiempo. Por último, el Capítulo 5 recoge las conclusiones generales de los tres ensayos. Para ello, retomamos los objetivos que se persiguen en la tesis y en cada ensayo, como también las contribuciones en su conjunto, tanto las teóricas como las prácticas. Además, las conclusiones también señalan las limitaciones globales que enfrentamos en la tesis y las oportunidades para nuevos trabajos en esta interesante y creciente línea de investigación. La Figura 1.2 ejemplifica la estructura general de la tesis doctoral.

Figura 1.2. Resumen de la tesis doctoral



Fuente: Elaboración propia

1.4.1. Ensayo 1: Prácticas de RSC interna versus externa: La disyuntiva en las empresas familiares

Los estudios que vinculan a la empresa familiar con la RSC han fallado en ofrecer resultados concluyentes sobre el mejor o peor comportamiento de la empresa familiar, comparado con la empresa no familiar (Canavati, 2018; Mariani *et al.*, 2023). Dichos resultados han provocado que los investigadores reconozcan la multidimensionalidad de la RSC, dado que es plausible que haya efectos diferentes escondidos detrás del resultado global de la RSC (Antonaras *et al.*, 2018; Godfrey *et al.*, 2009; Wang, 2008). Sin embargo, al estudiar las dimensiones de la RSC, la literatura existente también muestra una falta de claridad a la hora de establecer cómo y cuándo las empresas familiares, en comparación con sus homólogas, adoptan mejores o peores prácticas de RSC. Por lo tanto, es necesario profundizar en las diferentes formas que adquiere la RSC en determinados contextos (Breton-Miller & Miller, 2016; Mariani *et al.*, 2023). A partir de esta laguna en el campo de la empresa familiar y la RSC, planteamos la siguiente pregunta de investigación: ¿en qué se diferencian las empresas familiares de las no familiares a la hora de buscar el balance entre las dimensiones interna y externa de la RSC y en qué circunstancias surgen esas diferencias? De esta manera, el objetivo de este ensayo es el de estudiar el efecto de las prioridades de las empresas familiares sobre sus prácticas de RSC, internas y externas, en comparación con las empresas no familiares. Basándonos en la perspectiva de la identidad familiar, este ensayo propone que las prácticas de RSC de las empresas familiares reflejan su identidad familiar al compartir sus valores, creencias, cultura e imagen. Además, proponemos que las empresas familiares decidirán cómo

reflejar su identidad a la hora de elegir entre RSC interna y externa. Parece que la priorización de las dimensiones de la RSC, desde la perspectiva de la identidad, se atenúa en virtud de factores vinculados a las características de la empresa (llevar el nombre de la familia) y al contexto (credibilidad en la RSC). Para probar estos argumentos, hemos conformado un panel de 423 empresas cotizadas (3.918 observaciones) de 2008 a 2017, para un total de 21 países europeos.

1.4.2. Ensayo 2: ¿Facilita la RSC el acceso al crédito comercial? El papel de la propiedad familiar

Existe un interés reciente de los investigadores por entender cómo el mejor comportamiento de las empresas, en términos de la RSC, puede influir en el crédito que obtienen de sus proveedores. Los resultados de esta línea de investigación son todavía heterogéneos (Shou *et al.*, 2020; Tian & Tian, 2022; Xu *et al.*, 2020; Zhang *et al.*, 2014; Zhang *et al.*, 2020). Dado que es probable que un resultado global de RSC esconda diferentes efectos por su carácter multidimensional, tampoco está muy claro cómo las dimensiones de la RSC influyen en el acceso al crédito comercial (Tian & Tian, 2022; Xu *et al.*, 2020). Lo anterior nos permite presentar el segundo ensayo empírico, el cual busca proveer un análisis más detallado de la relación entre la RSC y el crédito comercial. Este objetivo pretende dar respuesta a las dos preguntas de investigación que planteamos: ¿Por qué las empresas con un alto nivel de RSC utilizan más el crédito comercial? ¿Cómo afectan las dimensiones (interna y externa) de la RSC al uso del crédito comercial? ¿Cómo modera la propiedad familiar la relación entre RSC y crédito comercial? Empleando la teoría de grupos de interés (Freeman, 1984) y, en particular, su enfoque de motivación instrumental y normativa (Jones, 1995), sentamos las bases para sugerir que las empresas con un nivel alto de RSC harán un mayor uso de crédito comercial. Y dicho uso de crédito comercial se deberá a la dimensión externa de la RSC. Asimismo, esperamos que la empresa familiar acentúe la relación entre la RSC y el crédito comercial. Los análisis se llevan a cabo usando una muestra de 546 empresas cotizadas (5,753 observaciones año) de 21 países europeos para el período 2008-2020.

1.4.3. Ensayo 3: Determinantes de la persistencia de la RSC: El papel de las aspiraciones de rendimiento, la crisis y la propiedad familiar

Este tercer y último ensayo tiene como objetivo explorar los determinantes de la persistencia de la RSC. La persistencia estratégica hace referencia al mantenimiento de las mismas estrategias a lo largo del tiempo (Finkelstein & Hambrick, 1990). Estudiar la RSC desde el enfoque de la persistencia es importante porque la reputación empresarial, que tiene como antecedente la RSC (Pérez-Cornejo *et al.*, 2020), se construye con el buen comportamiento que se acumula en el tiempo (Malik, 2015; Ruf *et al.*, 2001). A pesar de la importancia que puede representar la persistencia de la RSC, desde nuestro conocimiento no hay literatura que nos permita entender cómo se consigue tal persistencia de la RSC. Lo que la literatura existente sí ha resaltado es que se han investigado más las consecuencias de la RSC que los antecedentes, especialmente el resultado financiero (Aguinis & Glavas, 2012; Barnett *et al.*, 2020; de Villiers *et al.*, 2022). Algunos académicos también han resaltado la falta de estudios sobre la RSC en el largo plazo, pues la mayoría se enfocan en el corto plazo (Arena *et al.*, 2018; Ducassy, 2013; Jeong *et al.*, 2018; Ruf *et al.*, 2001). Según la teoría del comportamiento (Cyert & March, 1963), la persistencia de las empresas será más notoria cuando existe una diferencia positiva entre el resultado financiero obtenido y el esperado. Pronosticamos que las empresas que han obtenido un resultado superior al resultado del año inmediatamente anterior serán más persistentes en sus prácticas de RSC. Además, estimamos que la relación entre el gap del resultado y la persistencia de la RSC puede alterarse en tiempos de crisis económica cuando las empresas deben implementar cambios. Por último, prevemos que las empresas familiares serán menos sensibles a los cambios en el resultado a la hora de ser más persistentes en su RSC. Estos argumentos los contrastamos con una muestra de 490 empresas que cotizan en bolsa (4.761 observaciones-año), de 21 países europeos entre 2008 y 2020.

Chapter 1. Introduction

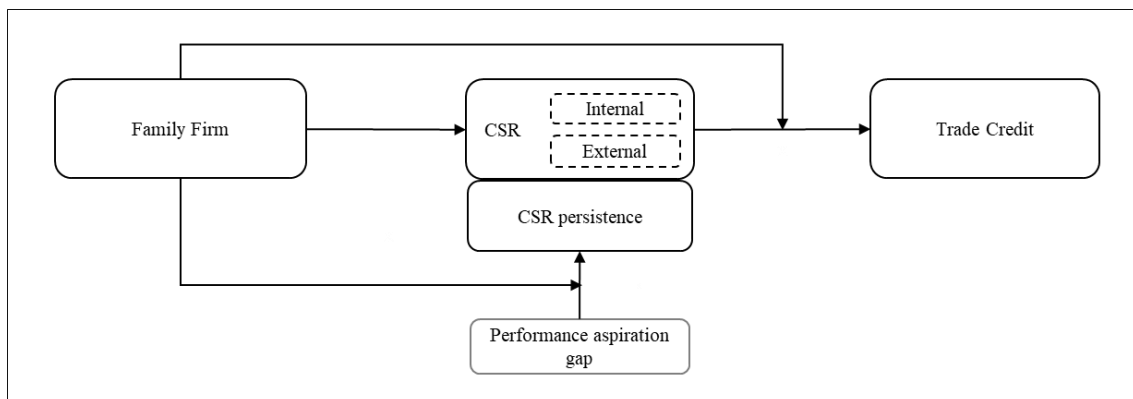
The purpose of this doctoral thesis is to study the extent to which family ownership influences corporate social responsibility (CSR) practices and consequences. Family ownership is one of the most common corporate forms worldwide among the different types of business ownership. Given their weight in the total number of firms around the world, family firms make an important social and economic contribution. According to the European Family Businesses (2022), family firms account for 65 to 80% of European companies and contribute between 40 to 50% of total employment. Their weight in the European economy is also recognized by contributing 40% of the gross domestic product (Deutsche Bank, 2018). The relevance of the role of the family business has motivated the interest of researchers to understand its managerial dynamics and how it differs from the non-family firm. In particular, the field of family business research has been concerned with understanding how they make strategic decisions such as CSR.

CSR, in turn, has received great attention from practitioners and academics to the extent that companies are key players in the international concert of social and environmental demands. In the area of family businesses, there is no doubt that their impact on CSR has been the subject of growing interest among scholars. Despite the increased interest, the relationship between family businesses and CSR is still considered a young research topic (Kuttner & Feldbauer-Durstmüller, 2018; Stock *et al.*, 2023), as many issues remain unanswered or partially answered (Kuttner & Feldbauer-Durstmüller, 2018).

To achieve the goal of this thesis, which is to study the effect of family ownership on firms' CSR practices and consequences, we have conducted three empirical essays from different perspectives heeding the calls of various researchers (Canavati, 2018; Mariani *et al.*, 2021; Stock *et al.*, 2023). The first essay seeks to examine the priorities of

family firms, compared to non-family firms, concerning the type of internal versus external CSR practices. The emphasis here will be to understand how family firms prioritize internal or external CSR practices and how the family objectives are reflected in their preferences. The second essay advances in the effect of family ownership on the consequences of CSR. More precisely, we analyze the effect of the type of CSR practices (internal - external) on firms' trade credit. Trade credit refers to the short-term financing that firms receive from their suppliers. In addition, we study the moderating role of the family firm in the CSR and trade credit relationship. Finally, the third essay investigates the determinants of persistence in CSR, such as the direct effect of the performance aspiration gap and the indirect effect of family ownership. In this paper, we deepen the analysis of CSR over time, as consequences of CSR such as reputation require the long-term commitment of firms in order for the reputation to be consolidated among stakeholders. Figure 1.1 represents the conceptual model explored in the three essays.

Figure 1.1. Conceptual Model



Source: Own elaboration

Along this chapter, we present the definition of family business and the theoretical basis we adopted to support our assumptions. We then present the definition of CSR and some linked concepts that have been included in the essays. Next, we present a literature review of the studies that establish a relationship between the family firm and the dimensions of CSR. Finally, we explain the structure of the thesis, which allows us to fulfill the general objective proposed.

1.1. Family firm and their objectives

1.1.1. Definition of the family firm

Defining what is considered a family firm is still a matter of discussion in the literature and among practitioners. Since the sample we use for the empirical analyses consists of European listed companies, we have adopted the European Family Businesses (EFB) definition. The EFB (2022) suggests that for a company to be considered family-owned, the family must own or hold “25% of the decision-making rights mandated by their share capital”.

1.1.2. Economic and non-economic objectives of the family firm

Results from previous research show that family firms diverge from their non-family counterparts by sometimes prioritizing non-economic objectives over economic ones (Gómez-Mejía *et al.*, 2007, 2011; Martin & Gómez-Mejía, 2016). These differences are relevant because families are the most frequent type of owners in most economies, as we have already emphasized. Therefore, the family business will have to find a balance between its economic and non-economic objectives, in order to preserve and increase its socio-emotional wealth (SEW). This is a family firm peculiarity that is well-captured by the SEW concept i.e. “the non-financial aspects of the firm that meet the family’s affective needs” (Gómez-Mejía *et al.*, 2007, p. 106).

SEW is a multi-dimensional construct, according to Berrone *et al.* (2012). They propose five dimensions that reflect the non-economic priorities of family firms (summarized in the FIBER scale). The first one, “Family control and influence”, implies that it is the family itself who makes strategic decisions about the “firm’s affairs”. The second dimension is the “Identification of family members with the firm”, which is reflected in aspects such as the firm adopting the beliefs and values promoted by the family or the firm carrying the family’s name. The third one, “Binding social ties”, refers to how the family’s links are extended to non-family partners, such as providers, workers, and clients. The fourth one is “Emotional attachment of family members” and comprises the psychological connection of family members, which moves between positive and negative emotions. The last dimension, “Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession”, is associated with the family’s prevailing need for perpetuating

itself through the transfer of control to the next generations. The SEW approach, which has gained momentum in the family business field, emphasizes that the family will pursue, to a greater extent, non-economic objectives (Berrone *et al.*, 2012; Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Thus, the decision-making processes within family firms will have the achievement and protection of these types of goals as a central axis (Gómez-Mejía *et al.*, 2007, 2011; Martin & Gómez-Mejía, 2016). Such a uniqueness of family firms will also influence their decisions about social and environmental practices. Finally, research on the impact of family ownership on CSR has received much less attention than its effect on economic-financial performance (van Essen *et al.*, 2015; van Gils *et al.*, 2014) and its results, although scarce, yield new evidence of its difference from non-family businesses (Bingham *et al.*, 2011).

1.2. Corporate social responsibility: definition and concepts

Several decades ago, the academic community began to question companies about their social responsibility practices. Since then, not only the literature on the subject has evolved, but also the response of companies to the growing demands from stakeholders (Carroll, 2021). Likewise, the CSR concept has changed over time from being just a matter of value for shareholders to a concept linked to shared value for all stakeholders (Carroll, 2021; Porter & Kramer, 2006). In the midst of this evolution, Latapí and colleagues (2019) identify some notable moments at which CSR has evolved to respond to the genuine social demands of each era, creating prominent institutions and guides for companies (for instance, OSHA³, the European Strategy on CSR, MDG, GRI, and SDG⁴).

Among the different definitions of CSR, we have chosen two to include throughout the thesis, since they allude both to the impact generated by companies and to the practices they carry out to respond to or anticipate such impacts. The European Commission defines CSR as “the responsibility of firms for their impact in society” (2011, p. 6). Scholars also define CSR as the design and implementation by companies of actions and policies that meet the environmental and social demands of various

³ Occupational Safety and Health Administration (OSHA).

⁴ Millennium Development Goals (MDG), Global Reporting Initiative (GRI), and— Sustainable Development Goals (SDG).

stakeholders, including investors (Aguinis & Glavas, 2012). The stakeholder is in turn defined as “who is affected by or can affect the achievement of an organization’s objectives” (Freeman, 1984, p. 25); hence, companies not only have to identify their primary and secondary stakeholders, but also to prioritize their responses to stakeholders’ demands (Mitchell *et al.*, 1997). Based on the stakeholder perspective, we can identify external and internal groups of interest. External stakeholders are not part of the company and they include customers, suppliers, competitors, society, non-government organizations (NGOs), etc. Internal stakeholders are those that belong to the company and, as a consequence, are directly affected by the firm’s policies. This category comprises employees, shareholders, board of directors, and the family in the case of family-owned firms.

The approach of the firms toward different types of stakeholder is influenced by the motivations they pursue, such as instrumental (that is “what happens if”) or normative motivations (that is “what should happen”) (Jones, 1995). The normative theory postulates that firms should prioritize stakeholders’ demands because this is the “right thing to do” (Donaldson & Preston, 1995; Marques *et al.*, 2014; Zientara, 2017). It can also be seen as a more sincere or less cosmetic response to regulatory pressure from family firms. Meanwhile, the instrumental perspective suggests that the firm carries out sustainable practices as a mechanism to achieve a better financial performance as well as to improve its reputation (i.e., to attain non-financial goals) (Jones, 1995; Naldi *et al.*, 2013; Pelozo & Shang, 2011). From this point of view, firms’ actions are considered a self-serving response that benefits them.

1.3. Literature review on the family firm–CSR relationship

The first CSR studies on family firms focus on the overall CSR performance comparing family and non-family firms. The initial empirical evidence offers mixed results. Some authors document a positive effect of family ownership on an aggregate CSR measure (Fehre & Weber, 2019; García-Sánchez *et al.*, 2021; Laguir *et al.*, 2016; Marques *et al.*, 2014); others obtain mixed findings when moderating effects such as family involvement are accounted for (Block & Wagner, 2014a; Campopiano *et al.*, 2014; Dick *et al.*, 2021; Venturelli *et al.*, 2020); and finally some works even report a negative effect of family control on CSR due to the opportunistic behavior of family owners and/or family managers (Cabeza-García *et al.*, 2017; Combs *et al.*, 2020). Despite the lack of consensus,

previous evidence highlights that CSR practices are a source of differentiation between family and non-family firms (Block & Wagner, 2010).

The above discussion shows that, in spite of the increasing efforts from CSR and family business scholars, results on which type of company is more socially responsible remain inconclusive (Canavati, 2018). The urgency to delve into the differences between family and non-family firms has pushed the academic community to distinguish among specific dimensions based on the stakeholder perspective (see Table 1). Prior literature can be divided in two broad categories, depending on the way in which the CSR dimensions are defined. Some studies investigate CSR dimensions linked to a specific type of stakeholder, such as employees, governance, the environment, community, or customers. This approach is adopted in remarkable works like the ones by Dyer and Whetten (2006) and Cruz *et al.* (2014). Another strand of research divides CSR in two broader categories: internal and external, using an aggregate measure for each of them. According to our literature review, as of 2017 there is a predominance in the use of the internal and external CSR approach by academics.

The main finding that derives from the literature in Table 1.1 is that family firms can be responsible and irresponsible compared to their counterparts (Block & Wagner, 2014b). Bingham *et al.* (2011) and Rodriguez-Ariza *et al.* (2017) show that family firms outperform in the external CSR dimension, while in studies by Canavati (2018) and Cruz *et al.* (2014) there is no differences between family and non-family firms in their external CSR, yet family firms neglect internal CSR.

Several more recent works report that family firms not only invest in CSR activities aimed at external parties but that they also make decisions that benefit internal stakeholders. The variety of results is partly driven by the consideration of a set of contingent factors as moderators (García-Sánchez *et al.*, 2021; López-González *et al.*, 2019; Meier & Schier, 2021a). The finding that family firms have evolved from the prioritization of external stakeholders' interests to the protection of both stakeholder types may be due to the increasing external pressure on firms over time (e.g., the emphasis on MDG, GRI, and SDG during the last years). In family firms' case, it can be argued that the explicit gains are due to the greater attention to CSR activities achieved in a renewed way thanks to their effort to "do well by doing good" (Bingham *et al.*, 2011).

Table 1.1. Representative literature on the CSR performance of family firms (main effects)

Source	Dep. Var.	Ind. Var.	Mod Var.	Int.	Ext.	Sample
Bingham et al, 2011	CSR dimensions	Family involvement	---	+/-	+	1991-2005 USA
Block and Wagner , 2014	CSR dimensions	Family firm	---	+	+/-	1993-2003 USA
Cruz <i>et al.</i> , 2014	CSR dimensions	Family firm	Institutional and organizational factors	-	n.s.	2001-2010 Europe
Rodríguez-Ariza <i>et al.</i> , 2017	CSR internal/external	Gender	Family firm	-	+	2004-2010 International
Canavati, 2018	CSR internal/external	Family firm	Family involvement, institutional factors	-	n.s.	1988-2018 International
López-González <i>et al.</i> , 2019	CSR internal/external	Family firm	Governance, environment	+	+	2006-2014 International
Meier & Shier, 2020	CSP internal/external	Family CEOs	CEO age	+	+	2008-2011 Europe
García-Sánchez, 2021	CSR internal/external	Family firm	Hostile environment	+	+	2006-2014 International
Ye and Li, 2021	CSR internal/external	Family involvement	Ownership balance, institutional development	-	+	2008-2017 China

Source: Own elaboration

Overall, the studies included in Table 1.1. show that family firms are more or less responsible than non-family firms depending on the CSR dimension analyzed and the time period under investigation. On the one hand, it cannot be unequivocally stated that family firms are better in the internal CSR dimension because, despite the existing empirical evidence that support this idea, there is also evidence of a negative impact (Canavati, 2018; Cruz *et al.*, 2014; Rodríguez-Ariza *et al.*, 2017; Ye & Li, 2021). On the other hand, it would be wrong to conclude that family firms are always better in the external CSR dimension because, although most studies support this result, others document that family firms are not better than non-family firms (Canavati, 2018; Cruz *et al.*, 2014). Thus, it is necessary to provide new empirical evidence on the factors that moderate the relationship between family firm and CSR to shed new light on the ongoing debate in the literature.

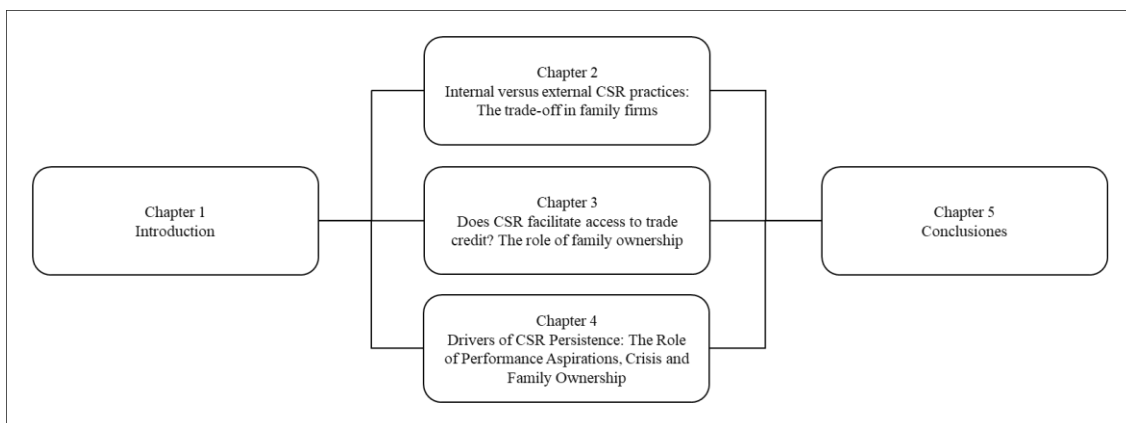
1.4. Structure of the Doctoral Thesis

The general objective we have established for the present doctoral thesis is to analyze how being a family-owned firm affects their CSR practices. To this end, we have divided the analysis into three empirical essays contained in Chapters 2, 3 and 4, using samples of up to 546 European listed companies (up to 5,753 observations) from years 2008 to 2020. We take CSR data from the ESG Score database and financial data from the Worldscope database, both from the provider Eikon-Refinitiv. The corporate ownership data are provided by the Amadeus database (Bureau van Dijk). Due to the structure of the samples, we resort to the dynamic panel data methodology employing the generalized method of moments as the estimator.

Following the Introduction (Chapter 1), the three chapters with the empirical essays are included. These chapters respond to the call of scholars, in the family business and CSR field, for "looking at CSR from different perspectives" (Stock *et al.*, 2023, p. 5). Stock and colleagues (2023) also suggest that the following studies address the effect between family-business and CSR in greater depth. On the one hand, Chapters 2 and 4 explore the direct and indirect effects, respectively, of family ownership as a determinant of CSR. On the other hand, Chapter 3 studies one of the consequences of CSR and how the family firm indirectly modifies that consequence. In summary and sequentially, Chapter 2 establishes the relationship between family ownership and the internal and external dimensions of CSR, from the perspective of the family identity. Chapter 3 goes

on to study one of the consequences of CSR. More precisely, it analyzes the effect of the type of internal and external practice of CSR on the access to trade credit that firms obtain from their suppliers. Chapter 4 is concerned with establishing the antecedents of CSR persistence, i.e., what makes firms' CSR policies stable over time. Finally, Chapter 5 presents the general conclusions of the three essays. In doing so, we build on the objectives pursued in the thesis and in each essay, as well as the contributions as a whole, both theoretical and practical. Additionally, the conclusions also point out the overall limitations we faced in the thesis and the opportunities for further work in this interesting and growing line of research. Figure 1.2 show the overall structure of the dissertation.

Figure 1.2. Summary of the doctoral thesis



Source: Own elaboration

1.4.1. Essay 1: Internal versus external CSR practices: The trade-off in family firms

Studies linking family firms to CSR have failed to provide conclusive results on the better or worse performance of family firms compared to non-family firms (Canavati, 2018; Mariani *et al.*, 2023). Such results have prompted researchers to recognize the multidimensionality of CSR, given that it is plausible that there are different effects hidden behind the overall CSR score (Antonaras *et al.*, 2018; Godfrey *et al.*, 2009; Wang, 2008). However, when studying the dimensions of CSR, the existing literature also shows a lack of clarity in establishing how and when family firms, compared to their peers, adopt better or worse CSR practices. Therefore, it is necessary to explore more deeply the different forms that CSR takes in certain contexts (Breton-Miller & Miller, 2016; Mariani *et al.*, 2023). Based on this gap in the field of family firms and CSR, we pose our research question as follows: How do family firms differ from non-family firms when seeking a

balance between the internal and external dimensions of CSR and under what circumstances do these differences arise? Thus, the aim of this essay is to study the effect of family firms' priorities on their internal and external CSR practices, as compared to non-family firms. Based on the family identity perspective, this essay proposes that CSR practices of family firms reflect their family identity by sharing their values, beliefs, culture, and image. Furthermore, we propose that family firms will decide how to reflect their identity when choosing between internal and external CSR. It appears that the prioritization of CSR dimensions, from an identity perspective, is attenuated by factors linked to company characteristics (bearing the family name) and context (CSR credibility). To test these arguments, we build a panel of 423 listed companies (3,918 observations) from 2008 to 2017, for a total of 21 European countries.

1.4.2. Essay 2: Does CSR facilitate access to trade credit? The role of family ownership

Recent research interest has been focused on understanding how the better CSR performance of firms can influence the credit they obtain from their suppliers. The results of this line of research are still heterogeneous (Shou *et al.*, 2020; Tian & Tian, 2022; Xu *et al.*, 2020; Zhang *et al.*, 2014; Zhang *et al.*, 2020). Since an overall CSR score is likely to hide different effects due to its multidimensional nature, it is also not very clear how CSR dimensions influence access to trade credit (Tian & Tian, 2022; Xu *et al.*, 2020). The above allows us to formulate our second empirical test, which seeks to provide a more detailed analysis of the relationship between CSR and trade credit. This objective seeks to answer the two research questions we posed: Why do firms with a high level of CSR use more trade credit? How do the dimensions (internal and external) of CSR affect the use of trade credit? How does family ownership moderate the relationship between CSR and trade credit? Using stakeholder theory (Freeman, 1984) and, in particular, its instrumental and normative motivations approach (Jones, 1995), we lay the basis for suggesting that firms with a high level of CSR will make greater use of trade credit. And such use of trade credit will be due to the external dimension of CSR. In addition, we expect family businesses to strengthen the relationship between CSR and trade credit. The analyses are conducted using a sample of 546 listed companies (5,753 observations per year) from 21 European countries for the period 2008-2020.

1.4.3. Essay 3: Drivers of CSR Persistence: The Role of Performance Aspirations, Crisis and Family Ownership

This third and final essay aims to explore the drivers of CSR persistence. Strategic persistence refers to the preservation of strategies over time (Finkelstein & Hambrick, 1990). Studying CSR from the persistence approach is important because reputation, which has CSR as an antecedent (Pérez-Cornejo *et al.*, 2020), is built by good behavior that accumulates over time (Malik, 2015; Ruf *et al.*, 2001). Despite the importance that CSR persistence may represent, to the best of our knowledge there is no literature that allows us to understand how such persistence of CSR is achieved. What the existing literature has highlighted is that the consequences of CSR have been investigated more than the antecedents, especially the financial outcome (Aguinis & Glavas, 2012; Barnett *et al.*, 2020; de Villiers *et al.*, 2022). Some scholars have also highlighted the lack of studies on CSR in the long term, as most focus on the short term (Arena *et al.*, 2018; Ducassy, 2013; Jeong *et al.*, 2018; Ruf *et al.*, 2001). According to behavioral theory (Cyert & March, 1963), the persistence of companies will be more noticeable when there is a positive difference between the financial result and the result of the immediately preceding year. Based on behavioral theory, we predict that companies with a positive gap in their bottom line will be more persistent in their CSR practices. Furthermore, we estimate that the relationship between the earnings gap and CSR persistence may be altered in times of crisis, when companies must implement changes. Finally, we predict that family firms will be less sensitive to the performance gap when it comes to be persistent in CSR. We test these arguments with a sample of 490 listed companies (4,761 observation-years) from 21 European countries between 2008 and 2020.

Capítulo 5. Conclusiones

En esta tesis, partimos de tres hechos: i) que la propiedad familiar es el tipo más común entre las diferentes formas de propiedad a nivel mundial, ii) que la empresa familiar hace un aporte importante a la economía de los países, y iii) que la RSC ha ganado gran importancia entre académicos y profesionales. A partir de estos hechos, hemos propuesto como objetivo principal de esta tesis doctoral el estudiar en qué medida la condición de ser una empresa familiar impacta en sus políticas de RSC. Para dar cumplimiento al objetivo principal, hemos llevado a cabo tres trabajos (Capítulos 2-4) en los que analizamos tanto antecedentes como consecuencias de la RSC, a partir del estudio del efecto directo e indirecto de la empresa familiar sobre dicha decisión estratégica. A continuación, integraremos a este capítulo final una síntesis de los resultados de los capítulos empíricos, contribuciones de la tesis a la literatura y a la práctica directiva, y futuras líneas de investigación.

5.1. Síntesis de los resultados

Dado que el campo de investigación de la empresa familiar y la RSC está aún en crecimiento, hemos abordado diferentes perspectivas de esta relación atendiendo a los llamamientos previos de los investigadores (Breton-Miller & Miller, 2016; Campopiano & De Massis, 2015; Stock *et al.*, 2023). De esta manera, los ensayos nos permiten identificar diferentes configuraciones de la relación entre empresa familiar y la RSC, para así profundizar en su entendimiento.

El Capítulo 2 busca arrojar nueva luz sobre las prácticas de RSC de las empresas familiares y sus diferencias respecto al resto de empresas. Basándonos en la perspectiva de la identidad familiar, argumentamos que las prácticas de RSC de la empresa familiar reflejan la identidad de su propietario. Nuestro punto de partida es que, en general, las

empresas familiares se comportarán de forma más responsable que las no familiares. Nuestros resultados muestran que, en el caso de las empresas familiares, dar prioridad a la RSC interna se considera una estrategia más coherente para reforzar la identidad familiar. En cuanto a la dimensión externa de la RSC, nuestros resultados muestran que las empresas familiares se comportan de forma similar a las no empresas familiares, en consonancia con los hallazgos de Cruz *et al.* (2014). La orientación interna de la RSC en las empresas familiares es incluso más pronunciada en contextos en los que la credibilidad de las prácticas de RSC entre los grupos de interés es menor debido a una mayor percepción de la corrupción (Smith *et al.*, 2014). Sin embargo, si la reputación de la empresa (y de la propia familia) está más expuesta debido a la inclusión del apellido familiar en el nombre de la empresa, la tendencia a priorizar las inversiones en RSC interna se invierte. En este caso, se hará hincapié en la dimensión externa de la RSC en detrimento de la RSC interna.

El Capítulo 3 examina el efecto de las prácticas de RSC en el crédito comercial. Basándonos en la teoría de *stakeholder* (Freeman, 1984) y, en particular, en el enfoque de las motivaciones instrumentales y normativas (Jones, 1995), exponemos las razones de las empresas para comprometerse con la RSC. Estudiamos cómo las dimensiones de la RSC determinan el uso del crédito comercial e investigamos el efecto moderador de la propiedad familiar en esta relación. Encontramos que un mayor compromiso con las prácticas de RSC facilita el acceso de la empresa a la financiación a corto plazo en forma de crédito comercial. También encontramos que el tipo de RSC (externa o interna) es importante en la relación con los proveedores. Un mejor acceso al crédito comercial por ser más socialmente responsable se debe a un mayor compromiso de la empresa en la dimensión de RSC externa. Por el contrario, cuando las iniciativas socialmente responsables de las empresas se dirigen a los grupos de interés internos, el acceso al crédito comercial disminuye. Además, demostramos que el mayor acceso al crédito comercial que se deriva de ser más socialmente responsable (al considerar la RSC global y externa) es más pronunciado en el caso de las empresas familiares.

Por último, el Capítulo 4 plantea como objetivo estudiar los factores que impulsan la persistencia a lo largo del tiempo en la RSC, como el gap del resultado (la diferencia entre el resultado económico real y el deseado). Nos basamos en la teoría del comportamiento (Cyert & March, 1963) y en el enfoque de la persistencia estratégica (Fang *et al.*, 2021) para sugerir que las empresas cuyo resultado está por encima del nivel deseado tendrán más probabilidades de persistir en las prácticas de RSC que han llevado

a cabo en el pasado. Estudiar la persistencia de la RSC es importante porque la reputación, como resultado de la RSC, requiere acciones persistentes en el tiempo para construirse. También incorporamos al estudio de la persistencia en la RSC dos mecanismos subyacentes: los periodos de crisis y la propiedad familiar. Descubrimos que, cuando el resultado está por encima del nivel deseado (gap positivo del resultado), se genera un efecto positivo en la persistencia de la RSC. Además, la relación positiva entre el gap del resultado y la persistencia de la RSC se debilita cuando las empresas se enfrentan a una crisis. Por último, nuestros resultados también revelan que las empresas familiares y las no familiares difieren en términos de su persistencia en las políticas de RSC. Observamos que las empresas familiares parecen ser menos sensibles al efecto del gap del resultado sobre la persistencia de la RSC.

5.2. Contribuciones

Esta tesis hace contribuciones importantes a la literatura desde el campo de la empresa familiar, el de la responsabilidad social corporativa y al campo de investigación que vincula a las dos. Nuestros hallazgos permiten dar luz a interrogantes como cuál es la orientación y la intensidad de la relación entre la empresa familiar y la RSC.

5.2.1. Contribuciones a la teoría de la empresa familiar

Desde el campo de la empresa familiar, la presente tesis contribuye a la discusión sobre las diferencias entre la empresa familiar y la no familiar, sobre el efecto directo e indirecto de la propiedad familiar en el estudio de las decisiones estratégicas y sobre el uso de la SEW como teoría base de estudio.

Primero, la literatura sobre empresa familiar ha remarcado las diferencias que existen con su contraparte. Para la empresa familiar prevalecerán los objetivos no económicos sobre los económicos y, en particular, la preservación de la SEW (Gómez-Mejía *et al.*, 2007). . Desde esta lógica, esta tesis aporta a la discusión sobre las diferencias entre la empresa familiar y no familiar desde la perspectiva de la SEW. Bajo esta mirada, las diferencias entre empresa familiar y no familiar que se revelan en la tesis se dan en términos de priorización y persistencia en sus decisiones estratégicas, como es la RSC (Capítulos 2 y 4, respectivamente), y en términos de acceso a la financiación de corto plazo a partir de sus prácticas sociales y ambientales (Capítulo 3).

Segundo, al usar la perspectiva de la SEW para fundamentar los argumentos sobre las diferentes relaciones que estudiamos entre la empresa familiar y la RSC, contribuimos a la consolidación de la teoría de la riqueza socioemocional. Asimismo, ofrecemos una visión ampliada de una de las dimensiones de la SEW como es la identificación de la familia con la empresa o la identidad familiar. Este trabajo hace una contribución significativa al argumentar que decisiones estratégicas como la RSC son un reflejo de la identidad de los propietarios.

Tercero, la tesis contribuye al campo de la empresa familiar mediante diferentes configuraciones que analizan la interacción de la empresa familiar y la RSC. La revisión de literatura de Stock *et al.* (2023) afirma que los estudios que vinculan la RSC con la empresa familiar toman como antecedente la familia (i.e., propiedad, dirección, generación) pero muy pocos estudian los antecedentes de la empresa (i.e., factores financieros y no financieros) y menos aún, los estudios sobre la interacción familia y empresa en la RSC. Stock y colegas además resaltan que, en esta línea de investigación, es escasa la evidencia sobre los resultados de la RSC para la empresa familiar. En este sentido, esta tesis contribuye de dos formas: i) el Capítulo 4 explora los antecedentes de la RSC distintos al antecedente familiar, al considerar un factor financiero como es el gap de resultado y la posterior interacción con el factor familiar (propiedad); ii) el Capítulo 3 analiza las consecuencias de la RSC e incluye un análisis del efecto indirecto de la condición familiar en dichas consecuencias (acceso al crédito comercial). Al hacer esto, la tesis también ofrece diferentes miradas del efecto directo e indirecto de la empresa familiar tanto sobre los objetivos económicos (acceso al crédito comercial) que aborda el Capítulo 3, como sobre los objetivos no económicos (comportamiento socialmente responsable) de los Capítulos 2 y 4.

5.2.2. Contribuciones al estudio de los antecedentes y consecuencias de la RSC

Las contribuciones a la RSC se relacionan con el reconocimiento de la multidimensionalidad de este constructo y con el estudio de diferentes perspectivas tanto de los antecedentes como de las consecuencias.

Por un lado, el estudio de la RSC en esta tesis aporta nueva evidencia sobre cuándo y cómo las dimensiones son relevantes, en un escenario en el que los estudios sobre si diferentes tipos de empresas son más o menos responsables está precedido por la

heterogeneidad de los resultados. La literatura previa afirma que las empresas pueden ser responsables e irresponsables al mismo tiempo (Carroll, 1979; Clark *et al.*, 2021). Por tanto, esta tesis reconoce la multidimensionalidad del constructo de la RSC y evitamos así su simplificación dado que un mejor comportamiento a nivel global de la RSC puede deberse a un mejor comportamiento en algunas dimensiones manteniendo un peor comportamiento en otras. Al hacer la distinción entre dimensión interna y externa de la RSC (Al-Shammari *et al.*, 2022; Cruz *et al.*, 2014; Hawn & Ioannou, 2016) en los Capítulos 2 y 3 de la tesis, se revelan contradicciones en las prácticas de RSC. Por ejemplo, vemos en el Capítulo 2 que hay una priorización de la dimensión interna de la RSC; sin embargo, esta preferencia cambia, pasando a ser prioritaria la RSC externa, ante mecanismos subyacentes tanto a nivel de empresa como a nivel de contexto. La contribución de la tesis al estudiar las dimensiones interna y externa de la RSC es importante y necesaria para la literatura del campo, debido a la escasa evidencia que existe y, por lo demás, contradictoria (Cruz *et al.*, 2014; Meier & Schier, 2021b; Ye & Li, 2021).

Desde el estudio de las dimensiones, también contribuimos al introducir novedad con la dimensión temporal de la RSC. En la literatura previa sobre la RSC, ha prevalecido el estudio del cambio en el corto plazo de estas acciones o la variación de un año a otro (Chrisman & Patel, 2012; Zajac *et al.*, 2000; Zhang, 2006). Pero poco sabemos sobre la persistencia en el tiempo de la RSC y, sobre todo, qué hace que las empresas sean persistentes. El Capítulo 4 de la tesis estudia los antecedentes de la persistencia de la RSC, es decir, qué factores favorecen que las empresas mantengan sus políticas de RSC en el largo plazo. La persistencia es un concepto que no había sido considerado en la literatura de la RSC, según la revisión hecha para este estudio. Además, los pocos estudios que han explorado la dimensión tiempo, se han preocupado más por las consecuencias, especialmente el resultado financiero de la empresa. Sin embargo, la persistencia en el tiempo de las prácticas sociales y ambientales puede ser considerada un indicador de la sustantividad (frente a un posible carácter cosmético) de la política de RSC de la empresa (Haack *et al.*, 2018; Meyer & Rowan, 1977). Además, desde una motivación instrumental de la RSC, muchos de los resultados positivos perseguidos serán difícilmente alcanzables si esas prácticas no se mantienen en el tiempo. Por ejemplo, la reputación corporativa se consolida a través de un proceso de legitimación derivado de la acumulación de un comportamiento responsable persistente en el tiempo (de Quevedo-Puente *et al.*, 2007).

Así pues, nuestra tesis realiza también aportaciones a la identificación de políticas de RSC sustantivas frente a las que tienen una condición meramente cosmética o ceremonial (Haack *et al.*, 2018; Meyer & Rowan, 1977). Por un lado, como se ha indicado, la persistencia en la RSC puede ser vista como un factor para distinguir su sustantividad (quizás no el único). Por otro, en el Capítulo 2, se ha estudiado también la credibilidad de las prácticas de RSC, lo que tiene que ver con la lectura que hacen los grupos de interés (especialmente los externos) sobre las acciones de las empresas en contextos difíciles. En este último caso, tener un mejor resultado en la RSC interna puede ser visto como una actuación más de carácter sustantiva, toda vez que este tipo de RSC es menos visible al escrutinio de evaluadores externos quienes poco confían en la RSC de las empresas.

Por otro lado, esta tesis contribuye tanto al estudio de los antecedentes como al de las consecuencias de las prácticas de RSC de las empresas. Esta tesis responde al llamamiento de los académicos que abogan por una mayor comprensión de los impulsores de la RSC, puesto que la evidencia es más escasa frente al estudio de los resultados (Aguinis & Glavas, 2012; Barnett *et al.*, 2020; de Villiers *et al.*, 2022). Sobre los antecedentes, los Capítulos 2 y 4 se han ocupado de este vacío: la empresa familiar (características del propietario) y el gap del resultado (características de empresa), respectivamente. Sobre los resultados o consecuencias de la RSC, la literatura también señala que su estudio se ha enfocado más en el análisis del resultado financiero e invitan a explorar otros resultados intermedios (que impactan a su vez en el resultado financiero). Poco se sabe, por ejemplo, del efecto en el crédito comercial. En el Capítulo 3, esta tesis provee no solo evidencia sobre el acceso al crédito comercial gracias a un buen resultado de RSC, sino que, por primera vez, avanza para explicar qué dimensión de la RSC ofrece más ventajas para acceder a dicha financiación.

5.2.3. Contribuciones a la investigación de la relación entre empresa familiar y RSC

Las contribuciones de esta tesis al campo que vincula la empresa familiar y la RSC se resumen en la integración de diferentes perspectivas teóricas y la riqueza empírica que ofrece la consideración del contexto. Haciendo esto, prestamos atención a las invitaciones de otros académicos a estudiar en mayor profundidad las prácticas sociales de las

empresas familiares (Breton-Miller & Miller, 2016; Campopiano & De Massis, 2015; Stock *et al.*, 2023; van Gils *et al.*, 2014).

Primero, las diferentes perspectivas empleadas para relacionar la RSC y la empresa familiar exigen la integración de teorías que enriquecen la literatura al respecto. En el Capítulo 2, al estudiar cómo las empresas familiares priorizan las prácticas de RSC, se amplía la teoría de la riqueza socioemocional al dar un mayor énfasis a la identidad familiar como mecanismo que impulsa la priorización de una u otra dimensión. Al hacer esto, cambiamos la orientación de la pregunta que prevalece en el análisis de la empresa familiar y la RSC, por cuanto no se trata de si la empresa familiar es más o menos responsables sino, por ejemplo, cómo prioriza su responsabilidad frente a cuál (o cuáles) grupo(s) de interés y bajo qué condiciones decide priorizar sus acciones. En el Capítulo 3, se profundiza en las motivaciones instrumentales y normativas de la teoría del *stakeholder* para entender por qué una u otra dimensión de la RSC da mayor o menor acceso a la financiación de corto plazo. Por último, la teoría del comportamiento y el concepto de persistencia estratégica se integran en el estudio del Capítulo 4 para comprender qué hace a una empresa más persistente en sus prácticas de RSC a lo largo del tiempo.

Y segundo, esta tesis contribuye al considerar el contexto en el proceso de toma de decisiones de las empresas. Otros trabajos han señalado que el contexto ha sido poco explorado en el campo de estudio de la RSC y la empresa familiar, invitando a enriquecer la discusión desde este enfoque (Breton-Miller & Miller, 2016; Mariani *et al.*, 2023; Stock *et al.*, 2023). Por un lado, las muestras utilizadas incluyen empresas de 21 países europeos, lo cual incorpora suficiente heterogeneidad para así generalizar los resultados, caso contrario cuando los estudios se limitan a un solo país o contexto (Chakrabarti, 2023). Emplear el contexto europeo reviste importancia no solo por el peso que en él tienen las empresas familiares, sino porque en el debate de la RSC predominan los estudios de países anglosajones con Estados Unidos a la cabeza (Ferramosca & Verona, 2020). Desde el punto de vista del contexto, también vemos como contribución el considerar algunos factores como elementos subyacentes en el vínculo entre empresa familiar y RSC, que no habían sido considerados en otros estudios. El Capítulo 2 da cuenta del análisis contingente al emplear la percepción de la corrupción como *proxy* de la credibilidad de las prácticas de RSC. Al incluir la credibilidad de las prácticas de RSC incorpora novedad al campo de estudio en combinación con la perspectiva de la identidad

familiar. Con lo anterior demostramos que para la empresa familiar se intensifica la necesidad de preservar su identidad y proyectarla en acciones de RSC para la dimensión interna. El Capítulo 4 incluye el efecto moderador de la crisis económica en el estudio de los antecedentes de la persistencia en la RSC. Bajo este análisis vemos cómo la persistencia disminuye cuando las empresas deben enfrentarse a *shocks* externos.

5.3. Implicaciones prácticas

Esta tesis también ofrece orientación a los profesionales del campo aplicado. En primer lugar, esta tesis provee información a los inversores sobre las preferencias de las empresas familiares en sus políticas de RSC. Especialmente, en el Capítulo 4 se muestra cómo estas empresas se caracterizan por el mantenimiento de sus prácticas de RSC en el largo plazo sin que se vean afectadas por las divergencias entre sus aspiraciones y los resultados financieros obtenidos. Esto es especialmente importante puesto que cada vez más los inversores consideran la RSC como un criterio de evaluación para decidir dónde invertir sus recursos (Graves & Waddock, 1994; Mackey *et al.*, 2007). Además, accionistas o socios no familiares también pueden beneficiarse con nuestro estudio para evaluar su permanencia en función de las preferencias que encontramos en materia de RSC.

Segundo, los diferentes grupos de interés, tanto internos como externos, también se benefician de estos hallazgos. Por ejemplo, grupos defensores del medio ambiente pueden entender bajo qué condiciones la empresa familiar estará más atenta a sus reclamos, como puede ser para aquellas empresas familiares que lleven el nombre de la familia en la razón social de la empresa (Capítulo 2). Está claro que, en la medida que se produzca mayor proximidad entre las empresas y los grupos de interés, habrá una mayor posibilidad de intercambio (Astrachan *et al.*, 2018; Hatch & Schultz, 2002) y, por ende, mayor posibilidad de ganancia mutua. Por otro lado, este trabajo da pistas sobre el compromiso en el largo plazo de la empresa familiar en sus prácticas de RSC (Capítulo 4). En el Capítulo 4 encontramos que el compromiso de la empresa familiar con los grupos de interés no es tan dependiente de lo que suceda con sus aspiraciones de rentabilidad.

Tercero, este trabajo ofrece información valiosa para un grupo de interés poco estudiado en el campo de la empresa familiar como es el proveedor (Le Breton-Miller & Miller, 2022; Maloni *et al.*, 2017). Los proveedores cercanos a las empresas familiares interesados en aumentar los intercambios comerciales y, con ello, el ofrecimiento del crédito comercial, pueden incorporar en sus evaluaciones el criterio de la RSC. El

Capítulo 3 de esta tesis se dirige al proveedor para señalar los caminos en los cuales hay una mayor probabilidad de demanda de crédito comercial por parte de la empresa familiar. También provee información valiosa a las entidades financieras sobre las motivaciones que tienen las empresas familiares para buscar el crédito comercial, en lugar de otro tipo de financiación. Al hacer esto, no solo pueden encontrar formas novedosas para desplazar o complementar el crédito comercial y ubicar sus propios productos financieros, sino que también pueden diseñar estrategias para acercarse al proveedor, quien puede actuar como intermediario de los recursos de las entidades financieras (Demirguc-Kunt & Maksimovic, 2001).

Por último y no menos importante, esta tesis proporciona información valiosa a la empresa familiar y demás profesionales que deseen hacer un mejor diseño de sus estrategias de RSC, al reconocer sus particularidades como familia, como empresa, y en el contexto en el que se encuentran. Las empresas familiares pueden advertir con nuestros hallazgos que, por su naturaleza, tenderán a priorizar algunos grupos de interés. Esto debe ser evaluado con cautela por parte del grupo de la alta dirección para reducir los sesgos que genera el ser una empresa familiar. Por ejemplo, pueden buscar un mejor equilibrio a nivel de políticas hacia grupos de interés internos y externos, y corregirlo en función de los diferentes contextos en los que se encuentren. Será conveniente que las empresas familiares se aseguren de tener canales de comunicación con todos los grupos de interés para que sean escuchadas y atendidas sus peticiones. Al mismo tiempo, la empresa familiar puede obtener réditos de sus preferencias como acceder a mayor crédito comercial, en comparación con las empresas no familiares. Para finalizar, el grupo de la alta dirección deberá ser cauteloso al evaluar la permanencia en el tiempo de las políticas de RSC. La menor sensibilidad de la empresa familiar para considerar las diferencias en el resultado financiero (esperado versus real) (Capítulo 4), a la hora de invertir en la RSC, podría ser un arma de doble filo que requerirá una evaluación cuidadosa por parte de los directivos de la organización, más aún cuando se trata de empresas que cotizan en bolsa.

5.4. Limitaciones y futuras investigaciones

Este trabajo no está exento de limitaciones. Por un lado, esta tesis usa como *proxy* de la SEW la propiedad familiar, cuyo uso está muy consolidado en la literatura previa (Campopiano *et al.*, 2014; Hsueh *et al.*, 2023; Zientara, 2017). Sin embargo, existen llamamientos para emplear otro tipo de mediciones que requieren contar con otras fuentes

de información (Brigham & Payne, 2019; Miller & Le Breton-Miller, 2014; Schulze & Kellermanns, 2015; Swab *et al.*, 2020; Vardaman & Gondo, 2014). Esto supone una limitación que se origina por las fuentes de información empleadas para este estudio. Futuros trabajos pueden ampliar el alcance de la investigación valiéndose de fuentes primarias de información para explorar más a fondo el efecto directo o indirecto de la SEW en la RSC. Haciendo uso de escalas como la FIBER (Berrone *et al.*, 2012), con la respectiva operacionalización propuesta por otros académicos (Cleary *et al.*, 2019; Debicki *et al.*, 2016; Gómez-Mejía & Herrero, 2022; Hauck *et al.*, 2016), se podrían obtener hallazgos más precisos sobre cómo el objetivo de preservar la riqueza socioemocional de las empresas familiares interfiere en sus decisiones de RSC.

Esta tesis empleó muestras basadas en empresas que cotizan en bolsa. Esto podría suponer una limitación a sus resultados en la medida que las conclusiones no son generalizables a todas las demás empresas. Las conclusiones provenientes de empresas que cotizan en bolsa, por su tamaño y edad, pueden generar una distorsión en la interpretación de los resultados dada su mayor capacidad de invertir, su mayor visibilidad y la reputación que acumulan en el tiempo. En cuanto a la muestra, también podría extenderse parte del análisis de la tesis (Capítulo 3) hacia empresas medianas y pequeñas, puesto que presentan más dificultades para acceder a fuentes de financiación.

Por otro lado, una fortaleza de esta tesis es la generalización de resultados a partir de un contexto amplio y heterogéneo como el europeo. Aun así, perdemos de vista posibles variaciones o matices que pueden surgir en algunas regiones o países por separado, no solo para la teoría sino para la práctica de la RSC. En este sentido, vemos como una futura línea de trabajo el incorporar al estudio de la empresa familiar y la RSC un análisis comparativo, ya sea por regiones o por tipos de contexto (sistemas legales, tipo de mercados, cultura), sobre el comportamiento particular que puedan tener las empresas en dichos contextos.

El análisis por dimensiones interna y externa de la RSC que hace esta tesis, si bien permite un entendimiento más holístico de las preferencias de las empresas, no tiene en su alcance proveer información sobre la relación a nivel individual con cada grupo de interés. Este puede ser el caso particular del proveedor que puede suponer gran importancia en el análisis de la RSC. Los proveedores son considerados grupos de interés externos y primarios (Freeman *et al.*, 2008). En el caso de la empresa familiar, es considerado un aliado estratégico que no solo provee materias primas y servicios, sino

que también facilita financiación de corto plazo. La literatura previa establece que existe una relación más cercana entre la empresa familiar y su proveedor, en comparación con la empresa no familiar (Berrone *et al.*, 2012; Maloni *et al.*, 2017). Por lo anterior, en futuros estudios nos planteamos poner mayor énfasis en la relación entre la empresa familiar y sus proveedores. De esta manera, se podría estudiar si la responsabilidad, en términos sociales y ambientales, de la empresa familiar se ve reflejada también en la relación con el proveedor.

Por último, esta tesis se ha llevado a cabo empleando como unidad de análisis la empresa debido a los datos disponibles en las fuentes de información. La limitación que podría emerger se relaciona con la pérdida de información a nivel individual para identificar patrones de comportamientos tanto en el sistema familiar como en el sistema de la empresa. Futuros trabajos podrían beneficiarse llegando al nivel micro-organizativo de las personas (familiares y no familiares) que trabajan en la empresa para obtener nuevos resultados orientados, por ejemplo, a las emociones que subyacen en la toma de decisiones (Delgado-García *et al.*, 2022; Delgado García *et al.*, 2015), entre otros aspectos.

5.5. Conclusión final

El estudio de la RSC en la empresa familiar a través del prisma de la SEW aún no ofrece resultados concluyentes para hablar de la responsabilidad o irresponsabilidad de la empresa familiar. Más aún, tampoco la literatura previa ofrece hallazgos sobre la priorización de algunas prácticas de RSC sobre otras. Vale la pena reconocer que en la empresa familiar coexisten sistemas como son la familia, el negocio y la propiedad, que la hacen ser particular y diferente de la empresa no familiar debido a la superposición de diferentes grupos de interés, de ahí también la necesidad de una aproximación teórica diferente (Neubaum *et al.*, 2012). Tanto la RSC como la SEW son constructos que se componen de diferentes dimensiones que hacen compleja la medición de las prácticas de RSC en la empresa familiar. Sin embargo, la importancia que reviste este grupo de empresas en la economía a nivel global hace necesario insistir en el análisis de su relación con la responsabilidad social y ofrecer conclusiones más certeras sobre su comportamiento social (favorable o desfavorable hacia diferentes grupos de interés y más o menos persistente en el tiempo) y de las motivaciones que impulsan tal comportamiento.

Chapter 5. Conclusions

The starting point of this thesis is the following three facts: i) that family ownership is the most common type among the different forms of ownership worldwide, ii) that family firms make an important contribution to the economy, and iii) that CSR has gained great importance among academics and practitioners. Based on these facts, we have proposed as the main objective of this doctoral thesis the study of “to what extent the condition of being a family firm has an impact on its CSR policies”. In order to achieve the main objective, we have carried out three essays (Chapters 2-4), in which we analyze both the antecedents and consequences of CSR, based on the study of the direct and indirect effect of the family firm on this strategic decision. This final chapter will be followed by a summary of the results of the empirical chapters, contributions of the thesis to the literature and implications for managerial practice, and future lines of research.

5.1. Summary of results

Given that the field of family firm and CSR research is still growing, we have explored different perspectives of this relationship by addressing previous calls from researchers (Breton-Miller & Miller, 2016; Campopiano & De Massis, 2015; Stock *et al.*, 2023). In this way, the essays enable us to identify different configurations of the relationship between family firm and CSR in order to deepen our understanding in this area.

Chapter 2 seeks to shed new light on the CSR practices of family firms and how they differ from non-family firms. Based on the family identity perspective, we argue that the CSR practices of the family firm are a reflection of the identity of its owner. Our starting point is that, in general, family firms will behave more responsibly than non-family firms. Our results show that, in the case of family firms, prioritizing internal CSR

is considered a more solid strategy to reinforce family identity. Regarding the external dimension of CSR, our results show that family firms behave like non-family firms, in line with the findings of Cruz *et al.* (2014). The internal orientation of CSR in family firms is even more pronounced in contexts where the credibility of CSR practices among stakeholders is lower due to a higher perception of corruption (Smith *et al.*, 2014). However, if the reputation of the firm (and the family itself) is more exposed due to the inclusion of the family name in the firm's name, the tendency to prioritize internal CSR investments is reversed. In this case, the weight will be placed on the external dimension of CSR to the detriment of internal CSR.

Chapter 3 examines the effect of CSR practices on trade credit. Drawing on stakeholder theory (Freeman, 1984) and, in particular, the instrumental and normative motivations approach (Jones, 1995), we expose firms' reasons for engaging in CSR. We study how CSR dimensions determine the use of trade credit and also explore the moderating effect of family ownership on this relationship. We find that greater commitment to CSR practices improves the firm's access to short-term financing in the form of trade credit. We also find that the type of CSR (external or internal) is important in the relationship with suppliers. Better access to trade credit for being more socially responsible is due to a greater commitment of the firm towards the external CSR dimension. Conversely, when firms' socially responsible initiatives target internal stakeholders, access to commercial credit diminishes. Furthermore, we show that the greater access to commercial credit that comes from being more socially responsible (when considering global and external CSR) is more pronounced for family firms.

Finally, Chapter 4 aims to explore the drivers of persistence in CSR over time, such as the performance gap (the difference between actual and desired economic performance). We draw on the behavioral theory (Cyert & March, 1963) and the strategic persistence approach (Fang *et al.*, 2021) to suggest that firms whose performance is above the desired level will be more likely to persist in the CSR practices they have undertaken in the past. Studying CSR persistence is important because reputation, as an outcome of CSR, requires persistent actions over time to build. We also incorporate two underlying mechanisms into the study of CSR persistence: periods of crisis and family ownership. We found that, when the performance is above the desired level (positive performance gap), a positive effect on CSR persistence is triggered. Moreover, the positive relationship between performance gap and CSR persistence weakens when firms face a crisis. Finally, our results also reveal that family firms and non-family firms differ in terms of their

persistence in CSR policies. We observe that family firms seem to be less sensitive to the effect of the performance gap on CSR persistence.

5.2. Contributions

This thesis makes important contributions to the literature from the fields of family firms, corporate social responsibility and the field of research linking both. Our findings shed light on questions such as what the orientation and intensity of the relationship between the family firm and CSR is.

5.2.1. Contributions to the family business theory

From the family business field, the present thesis contributes to the discussion on the differences between family and non-family firms, on the direct and indirect effect of family ownership in the study of strategic decisions, and on the use of SEW as a grounding theory for study.

First, the literature on family business has highlighted the differences that exist between them and their non-family counterparts. For the family firm, non-economic objectives will prevail over economic ones and, in particular, the preservation of the SEW (Gomez-Mejia *et al.*, 2007). From this logic, this thesis contributes to the discussion on the differences between family and non-family firms from the perspective of the SEW. Under this perspective, the differences between family firms and non-family firms revealed in the thesis are in terms of prioritization and persistence in their strategic decisions, such as CSR (Chapters 2 and 4, respectively), and in terms of access to short-term financing based on their social and environmental practices (Chapter 3).

Second, by using the SEW perspective to provide a rationale for the different relationships we study between the family firm and CSR, we contribute to the consolidation of the SEW theory. We also offer an enriched view of one of the dimensions of SEW such as the identification of the family with the firm or family identity. This paper makes a significant contribution by arguing that strategic decisions such as CSR are a reflection of the identity of the owners.

Third, this thesis contributes to the field of family business through different configurations that analyze the interaction of family firms and CSR. The literature review by Stock *et al.* (2023) states that studies linking CSR and family firm draw on family

antecedents (i.e., ownership, management, generation), but scant research focuses on firm characteristics as antecedents (i.e., financial and non-financial factors) and even fewer explore the family-firm interaction in CSR. Stock and colleagues also point out that, in this line of research, evidence on CSR outcomes for the family firm is scarce. In this regard, this thesis contributes in two ways: i) Chapter 4 explores the antecedents of CSR other than the family antecedents by considering a financial factor such as the performance gap and the subsequent interaction with the family factor (ownership); ii) Chapter 3 analyzes the consequences of CSR and includes an analysis of the indirect effect of family status on those consequences (access to trade credit). In doing so, the thesis also offers different views on the direct and indirect effect of the family firm on both the economic objectives (access to commercial credit) addressed in Chapter 3, and the non-economic objectives (socially responsible behavior) in Chapters 2 and 4.

5.2.2. Contributions to the study of the antecedents and consequences of CSR

The contributions of this thesis to CSR are related to the recognition of the multidimensionality of this construct and to the study of different perspectives on both antecedents and consequences.

On the one hand, the study of CSR in this thesis provides new evidence on when and how CSR dimensions are relevant, in a scenario where studies on whether different types of firms are more or less responsible is preceded by heterogeneity of results. Previous literature posits that firms can be responsible and irresponsible at the same time (Carroll, 1979; Clark *et al.*, 2021). Therefore, this thesis recognizes the multidimensionality of the CSR construct and thus avoids its oversimplification given that a better overall CSR behavior may be due to a better behavior in some dimensions while maintaining a worse behavior in others. By making the distinction between internal and external dimension of CSR (Al-Shammari *et al.*, 2022; Cruz *et al.*, 2014; Hawn & Ioannou, 2016) in Chapters 2 and 3 of the thesis, contradictions in CSR practices are revealed. For example, we see in Chapter 2 that there is a prioritization of the internal dimension of CSR in family firms; however, this family firms' preference shifts, with external CSR receiving priority, in the face of underlying mechanisms at both the firm and context level. The contribution of the thesis in studying the internal and external dimensions of CSR is important and necessary for the literature in the field, due to the

scarce and otherwise contradictory evidence (Cruz *et al.*, 2014; Meier & Schier, 2021; Ye & Li, 2021).

From the dimension approach, we also contribute by introducing novelty with the temporal dimension of CSR. In previous CSR literature, the focus on the short-term change of these actions or the variation from one year to the next has prevailed (Chrisman & Patel, 2012; Zajac *et al.*, 2000; Zhang, 2006). But we know little about the persistence in CSR over time and, more importantly, what makes firms persistent. Chapter 4 of the thesis studies the antecedents of CSR persistence, i.e., what factors promote firms to keep their CSR policies in the long run. Persistence is a concept that has not been considered in the CSR literature, to the best of our knowledge. Moreover, the few works that have explored the time dimension of CSR have been more concerned with the consequences, especially the firm's financial performance. However, the persistence over time of social and environmental practices can be considered an indicator of the substantiveness (as opposed to a possible cosmetic nature) of the firm's CSR policy (Haack *et al.*, 2018; Meyer & Rowan, 1977). Moreover, from an instrumental motivation of CSR, many of the positive results pursued will be hardly achievable if these practices are not sustained over time. For example, corporate reputation is consolidated through a process of legitimization derived from the accumulation of persistent responsible behavior over time (de Quevedo-Puente *et al.*, 2007).

Thus, our thesis also makes contributions to the identification of substantive CSR policies versus those with a merely cosmetic or ceremonial standing (Haack *et al.*, 2018; Meyer & Rowan, 1977). On the one hand, as noted, persistence in CSR can be seen as one factor in distinguishing its substantiveness (perhaps not the only one). On the other hand, Chapter 2 also studied the credibility of CSR practices, which has to do with how stakeholders (especially external parties) judge the actions of companies in difficult contexts. In the latter case, a better internal CSR performance can be seen as a more substantive initiative, since this type of CSR is less visible to the scrutiny of external evaluators who have little reliance on the CSR of firms.

On the other hand, this thesis contributes to both research on the antecedents and consequences of firms' CSR practices. This thesis responds to the call of scholars for a better understanding of the drivers of CSR, as evidence is more scarce vis-à-vis the study of the outcomes (Aguinis & Glavas, 2012; Barnett *et al.*, 2020; de Villiers *et al.*, 2022). On the antecedents, Chapters 2 and 4 have addressed this gap by investigating the family

firm (owner characteristics) and the performance gap (firm characteristics), respectively. On the outcomes or consequences of CSR, the existing literature also points out that their study has focused more on the analysis of financial performance and encourages the additional analysis of other intermediate outcomes (which in turn impact on financial performance). Little is known, for example, about the effect of CSR on trade credit. In Chapter 3, this thesis provides not only evidence on the access to trade credit thanks to a good CSR score, but, for the first time, it moves forward to explain which dimension of CSR offers the most advantages in accessing such financing.

5.2.3. Contributions to research on the relationship between family firm and CSR

The contributions of this thesis to the field linking family firm and CSR can be summarized in the integration of different theoretical perspectives and the empirical richness that comes from considering the context. In doing so, we heed invitations from other scholars to study in greater depth the social practices of family firms (Breton-Miller & Miller, 2016; Campopiano & De Massis, 2015; Stock *et al.*, 2023; van Gils *et al.*, 2014).

First, the different perspectives employed to associate CSR and the family firm call for the integration of theories that enrich the literature on the subject. In Chapter 2, by studying how family firms prioritize CSR practices, we extend the socioemotional wealth theory by placing greater emphasis on family identity as a mechanism driving the prioritization of one dimension or the other. In doing so, we shift the focus of the question that prevails in the analysis of family firms and CSR, in that it is not a question of whether the family firm is more or less responsible but, for example, how it prioritizes its responsibility towards different stakeholder(s) and under what conditions it decides to prioritize its actions. In Chapter 3, the instrumental and normative motivations of stakeholder theory are explored further to understand why one or the other dimension of CSR gives higher or lower access to short-term finance. Finally, behavioral theory and the concept of strategic persistence are integrated in Chapter 4 to understand what makes a firm more persistent in its CSR practices over time.

And second, this thesis contributes by accounting for the context in the corporate decision-making process. Other works have pointed out that the context has been little explored in the field of study of CSR and the family firm, pointing to the need to extent

the discussion of this topic (Breton-Miller & Miller, 2016; Mariani *et al.*, 2023; Stock *et al.*, 2023). On the one hand, the samples used in the thesis include firms from 21 European countries, which incorporates enough heterogeneity to generalize the results, contrary to those studies that are limited to a single country or context (Chakrabarti, 2023). Using the European context is important not only because of the importance of family firms in this geographical region, but also because the CSR debate is dominated by studies from Anglo-Saxon countries, with the United States at the forefront (Ferramosca & Verona, 2020). From the point of view of context, we also see as a contribution the consideration of some factors as underlying elements in the link between family firm and CSR, which had not been addressed in other works. Chapter 2 accounts for the contingent analysis by examining the perception of corruption as a proxy for the credibility of CSR practices. Including the credibility of CSR practices adds novelty to the field of study in combination with the family identity perspective. With the above, we demonstrate the family firm's need to preserve its identity and project it into CSR actions for the internal dimension.... Chapter 4 introduces the moderating effect of the economic crisis in the study of the antecedents of persistence in CSR. From this analysis, we see how persistence decreases when companies are exposed to external shocks.

5.3. Practical implications

This thesis also provides guidance to practitioners in the field. First, this thesis provides insights to investors on the preferences of family firms in their CSR policies. Especially, Chapter 4 shows how family firms are characterized by the maintenance of their CSR practices over the long term without being affected by divergences between their aspirations and the financial performance achieved. This is especially important as investors increasingly consider CSR as crucial criteria when deciding where to invest their resources (Graves & Waddock, 1994; Mackey *et al.*, 2007). In addition, non-family shareholders may also benefit from our study to assess their links to the business based on the preferences we find regarding CSR.

Second, different stakeholders, both internal and external, also benefit from these findings. For instance, environmental groups can understand under what conditions the family firm will be more attentive to their claims, such as in the case of those family firms that carry the family name in the firm's corporate name (Chapter 2). It is clear that, to the extent that there is greater proximity between firms and stakeholders, there will be a

greater possibility of mutual exchange (Astrachan *et al.*, 2018; Hatch & Schultz, 2002) and, therefore, greater possibility of mutual gains. On the other hand, this paper gives clues about the long-term commitment of the family firm in its CSR practices (Chapter 4). In Chapter 4 we find that the family firm's commitment to stakeholders is not so dependent on what happens to its performance aspirations.

Third, this work provides valuable information for an under-studied stakeholder in the field of family firms, namely the supplier (Le Breton-Miller & Miller, 2022; Maloni *et al.*, 2017). Suppliers close to family firms interested in increasing commercial exchanges and, with it, the provision of trade credit, can incorporate the CSR criterion in their assessment. Chapter 3 of this thesis focuses on the supplier to point out the paths in which there is a higher probability of demand for trade credit by the family firm. It also provides valuable information to financial institutions about the motivations for family firms to reach out for trade credit, rather than other types of financing. In doing so, not only can they find novel ways to substitute or complement trade credit and place their own financial products, but they can also design strategies to approach the supplier, who can act as an intermediary for financial institution resources (Demirguc-Kunt & Maksimovic, 2001).

Last but not least, this thesis provides valuable guidance to family firms and other practitioners who wish to better design their CSR strategies by recognizing their unique nature as a family, as a firm, and in the context in which they operate. Family firms may learn from our findings that, by their nature, they will tend to prioritize some stakeholders. This should be cautiously appraised by the top management team in order to reduce the biases that come with being a family firm. For instance, they can seek a better balance at the policy level between internal and external stakeholders, and correct it according to the different contexts in which they are located. It will be convenient for family firms to ensure that they have communication channels with all stakeholders so that their requests are heard and addressed. At the same time, the family firm can obtain benefits from its preferences, such as access to more trade credit, compared to non-family firms. Finally, the top management team should be cautious when evaluating the stability of CSR policies over time. The lower sensitivity of the family firm to differences in financial performance (expected versus actual) (Chapter 4), when investing in CSR, could be a double-edged sword that will require careful evaluation by the firm's directors, even more so when talking about listed firms.

5.4. Limitations and future research

This work is not without limitations. On the one hand, this thesis uses family ownership as a proxy for SEW, which is well established in previous literature (Campopiano *et al.*, 2014; Hsueh *et al.*, 2023; Zientara, 2017). However, there are calls to rely on other types of measurements that require the use of other sources of information (Brigham & Payne, 2019; Miller & Le Breton-Miller, 2014; Schulze & Kellermanns, 2015; Swab *et al.*, 2020; Vardaman & Gondo, 2014). This poses a limitation that originates from the sources of information used for this study. Future work can expand the scope of the research by leveraging primary sources of information to further explore the direct or indirect effect of SEW on CSR. Making use of scales such as the FIBER (Berrone *et al.*, 2012), with the appropriate operationalization proposed by other scholars (Cleary *et al.*, 2019; Debicki *et al.*, 2016; Gomez-Mejia & Herrero, 2022; Hauck *et al.*, 2016), will lead to more precise findings on how the goal of preserving socioemotional wealth of family firms interferes with their CSR choices.

This thesis used samples of publicly traded companies. This could be a limitation to its results insofar as the conclusions are not generalizable to all other firms. Conclusions from listed companies, due to their size and age, may generate a distortion in the interpretation of the results given their greater capacity to invest, their greater visibility and the reputation they accumulate over time. As for the sample, part of the analysis of the thesis (Chapter 3) could also be extended to small and medium-sized companies, since they have more difficulties in accessing financing sources.

On the other hand, a strength of this thesis is the generalization of results from a broad and heterogeneous context such as Europe. Nonetheless, we may miss on possible variations or nuances that may arise in some regions or countries separately, not only for the theory but also for the practice of CSR. In this sense, we propose as a future line of work the incorporation of a comparative analysis into the study of family firms and CSR, either by region or by type of context (legal systems, type of markets, culture), of the particular behavior that firms may have in these contexts.

The analysis in this thesis of CSR by internal and external dimensions, despite allowing a more holistic understanding of the preferences of companies, does not provide information on the relationship at the individual level with each stakeholder. This may be the particular case of the supplier, which can be of great importance in the analysis of

CSR. Suppliers are considered external and primary stakeholders (Freeman *et al.*, 2008). In the case of the family firm, it is regarded a strategic ally that not only provides raw materials and services, but also short-term financing. Earlier literature establishes that there is a closer relationship between the family firm and its supplier, compared to the non-family firm (Berrone *et al.*, 2012; Maloni *et al.*, 2017). Due to the above, in future studies we propose to place greater emphasis on the relationship between the family firm and its suppliers. In this way, we could understand whether the responsibility, in social and environmental terms, of the family firm is also reflected in the relationship with the supplier.

Finally, this thesis has been carried out using the firm as the unit of analysis due to the data available from our information sources. The limitation that might emerge is related to the loss of information at the individual level to identify patterns of behaviors in both the family system and the firm system. Future work may benefit from reaching the micro-organizational level of people (family and non-family) working in the firm to obtain new results oriented, for example, to the emotions underlying decision making (Delgado-García *et al.*, 2022; Delgado García *et al.*, 2015), among other aspects.

5.5. Concluding remarks

The study of CSR in the family firm through the lens of SEW does not yet offer conclusive results to talk about the responsibility or irresponsibility of the family firm, neither does previous literature offers findings on the prioritization of some CSR practices over others. It is worth recognizing that in the family firm different systems, such as family, business and ownership, coexist, which makes the family firm particular and different from the non-family firm due to the overlapping of different stakeholders; hence, the need for a different theoretical approach arises (Neubaum *et al.*, 2012). Both CSR and SEW are constructs that are composed of different dimensions, which complicates the measurement of CSR practices in the family firm. However, the importance of family businesses in the global economy makes it necessary to insist on the analysis of their relationship with social responsibility and to offer more accurate conclusions about their social behavior (favorable or unfavorable towards different stakeholders and more or less persistent over time) and the motivations that drive such behavior.

References

- Abdallah, W., Goergen, M., & O'Sullivan, N. (2015). Endogeneity: How Failure to Correct for it can Cause Wrong Inferences and Some Remedies. *British Journal of Management*, 26(4), 791–804. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12113>
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Al-Shammari, M. A., Al-Shammari, H., & Banerjee, S. N. (2022). CSR discrepancies, firm visibility and performance: a mediated moderation analysis. *Management Decision*, 60(6), 1560–1584. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2021-0024>
- Altaf, N. (2022). Mandatory corporate social responsibility and provision of trade credit: Evidence from India. *Journal of Public Affairs*, June. <https://doi.org/10.1002/pa.2830>
- Amato, S., Patuelli, A., Basco, R., & Lattanzi, N. (2023). Family Firms Amidst the Global Financial Crisis: A Territorial Embeddedness Perspective on Downsizing. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 213–236. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04930-0>
- Antonaras, A., Iacovidou, M., & Dekoulou, P. (2018). Developing a university CSR framework using stakeholder approach. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development*, 14, 43–61.
- Arellano, M., & Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data: Monte Carlo Evidence and an Application to Employment Equations. *Review of Economic Studies*, 58(2), 277–297. <https://doi.org/10.2307/2297968>
- Arena, M., Azzone, G., & Mapelli, F. (2018). What drives the evolution of Corporate Social Responsibility strategies? An institutional logics perspective. *Journal of Cleaner Production*, 171, 345–355. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.245>
- Arora, P., & De, P. (2020). Environmental sustainability practices and exports: The interplay of strategy

- and institutions in Latin America. *Journal of World Business*, 55(4), 101094. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101094>
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Asante, S., Sarpong, D., Bi, J., & Mordi, C. (2022). Collecting badges: Understanding the gold rush for business excellence awards. *European Management Review*, 1–13. <https://doi.org/10.1111/emre.12512>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, 13(1), 19–64.
- Astrachan, C. B., Botero, I., Astrachan, J. H., & Prügl, R. (2018). Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3–15. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.01.002>
- Bae, K. H., El Ghouli, S., Gong, Z. (Jason), & Guedhami, O. (2021). Does CSR matter in times of crisis? Evidence from the COVID-19 pandemic. *Journal of Corporate Finance*, 67(December 2020), 101876. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101876>
- Barauskaite, G., & Streimikiene, D. (2021). Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 278–287. <https://doi.org/10.1002/csr.2048>
- Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2020). Beyond Good Intentions: Designing CSR Initiatives for Greater Social Impact. *Journal of Management*, 46(6), 937–964. <https://doi.org/10.1177/0149206319900539>
- Barnett, M. L., & Salomon, R. M. (2012). Does it pay to be really good? addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304–1320. <https://doi.org/10.1002/smj.1980>
- Bassanini, A., Breda, T., Caroli, E., & Reberlioux, A. (2013). Working in family firms: Paid less but more secure? Evidence from French matched employer-employee data. *ILR Review*, 66(2), 433–466.
- Bastos, R., & Pindado, J. (2013). Trade credit during a financial crisis: A panel data analysis. *Journal of Business Research*, 66(5), 614–620. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.015>
- Beck, S., & Kenning, P. (2015). The influence of retailers' family firm image on new product acceptance: An empirical investigation in the German FMCG market. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 43(12), 1126–1143. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2014-0079>
- Benlemlih, M. (2017). Corporate social responsibility and firm financing decisions: A literature review. *Journal of Multinational Financial Management*, 42–43, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2017.10.004>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical

- Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- Bingham, J. B., Dyer, W. G., Smith, I., & Adams, G. L. (2011). A Stakeholder Identity Orientation Approach to Corporate Social Performance in Family Firms. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 565–585. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0669-9>
- Binz, C., Hair, J. F., Pieper, T. M., & Baldauf, A. (2013). Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 3–11. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.004>
- Block, J. (2010). Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*, 23(2), 109–130. <https://doi.org/10.1177/0894486509360520>
- Block, J., & Wagner, M. (2010). Corporate social responsibility of large family and founder firms. In *Available at SSRN* <https://ssrn.com/abstract=1625674> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1625674>.
- Block, J., & Wagner, M. (2014a). Ownership versus management effects on corporate social responsibility concerns in large family and founder firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 339–346. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.08.005>
- Block, J., & Wagner, M. (2014b). The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: Evidence from large US firms. *Business Strategy and the Environment*, 23(7), 475–492. <https://doi.org/10.1002/bse.1798>
- Blodgett, M. S., Dumas, C., & Zanzi, A. (2011). Emerging Trends in Global Ethics: A Comparative Study of U.S. and International Family Business Values. *Journal of Business Ethics*, 99, 29–38. <https://doi.org/10.1007/S10551-01>
- Blundell, R., & Bond, S. (1998). Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models. *Journal of Econometrics*, 87(1), 115–143. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(98\)00009-8](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(98)00009-8)
- Boissay, F., Patel, N., & Shin, H. S. (2020). *Trade Credit, trade finance, and the Covid-19 Crisis*. 24.
- Boura, M., Tsouknidis, D. A., & Lioukas, S. (2020). The Role of pro-Social Orientation and National Context in Corporate Environmental Disclosure. *European Management Review*, 17(4), 1027–1040. <https://doi.org/10.1111/emre.12416>
- Breton-Miller, I. Le, & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26–33. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.09.001>
- Brickson, S. L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 576–609.
- Brickson, S. L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32(3), 864–888.

- Brigham, K. H., & Payne, G. T. (2019). Socioemotional Wealth (SEW): Questions on Construct Validity. *Family Business Review*, 32(4), 326–329. <https://doi.org/10.1177/0894486519889402>
- Cabeza-García, L., Sacristán-Navarro, M., & Gómez-Ansón, S. (2017). Family involvement and corporate social responsibility disclosure. *Journal of Family Business Strategy*, 8(2), 109–122. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.04.002>
- Camisón, C., Clemente, J. A., & Camisón-Haba, S. (2022). Asset tangibility, information asymmetries and intangibles as determinants of family firms leverage. *Review of Managerial Science*, 16(7), 2047–2082. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00522-y>
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275684>
- Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Non-family Firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511–534. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2174-z>
- Campopiano, G., de Massis, A., & Chirico, F. (2014). Firm Philanthropy in Small- and Medium-Sized Family Firms: The Effects of Family Involvement in Ownership and Management. *Family Business Review*, 27(3), 244–258. <https://doi.org/10.1177/0894486514538450>
- Canavati, S. (2018). Corporate social performance in family firms: a meta-analysis. *Journal of Family Business Management*, 8(3), 235–273. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2018-0015>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business and Society*, 60(6), 1258–1278. <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153–1173. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>
- Chakrabarti, A. B. (2023). Mind your own Business: Ownership and its influence on sustainability. *Safety Science*, 157(September 2022), 105926. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105926>
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35(1), 1–23. <https://doi.org/10.1002/smj.2131>
- Cheung, A. (Waikong), & Pok, W. C. (2019). Corporate social responsibility and provision of trade credit. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 15(3), 100159. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2019.100159>

- Chi, J. (2005). Understanding the endogeneity between firm value and shareholder rights. *Financial Management*, 34(4), 65–76.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. *The Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997. <http://www.jstor.org/stable/23317622>
- Cisneros, L., Deschamps, B., Chirita, G. M., & Geindre, S. (2022). Successful family firm succession: Transferring external social capital to a shared-leadership team of siblings. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100467>
- Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*, 15, 1–33. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.03.002>
- Clark, C. E., Riera, M., & Iborra, M. (2021). Toward a Theoretical Framework of Corporate Social Irresponsibility: Clarifying the Gray Zones Between Responsibility and Irresponsibility. *Business & Society*, 61(6), 1473–1511. <https://doi.org/10.1177/00076503211015911>
- Cleary, P., Quinn, M., & Moreno, A. (2019). Socioemotional wealth in family firms: A longitudinal content analysis of corporate disclosures. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 119–132. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.002>
- Combs, J. G., Gentry, R. J., Lux, S., Jaskiewicz, P., & Crook, T. R. (2020). Corporate Political Activity and Sensitivity to Social Attacks: The Case of Family-Managed Firms. *Family Business Review*, 33(2), 1–23. <https://doi.org/10.1177/0894486519899578>
- Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Ravi, R., & Walls, J. L. (2022). More Bang for Their Buck: Why (and When) Family Firms Better Leverage Corporate Social Responsibility. In *Journal of Management* (Vol. 49, Issue 2). <https://doi.org/10.1177/01492063211066057>
- Cool, K., Dierickx, I., & Costa, L. A. (2012). Diseconomies of Time Compression. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2139385>
- Croci, E., Doukas, J. A., & Gonenc, H. (2011). Family Control and Financing Decisions. *European Financial Management*, 17(5), 860–897. <https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2011.00631.x>
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are Family Firms Really More Socially Responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1295–1316. <https://doi.org/10.1111/etap.12125>
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169–187.
- Dal Maso, L., Basco, R., Bassetti, T., & Lattanzi, N. (2020). Family ownership and environmental performance: The mediation effect of human resource practices. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1548–1562. <https://doi.org/10.1002/bse.2452>
- Dass, N., Kale, J. R., & Nanda, V. (2015). Trade Credit, Relationship-specific Investment, and Product Market Power. *Review of Finance*, 19(5), 1867–1923. <https://doi.org/10.1093/rof/rfu038>
- Datta, D. K., Rajagopalan, N., & Zhang, Y. (2003). New CEO openness to change and strategic persistence:

- The moderating role of industry characteristics. *British Journal of Management*, 14(2), 101–114. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00268>
- Datta, S., & Mukherjee, S. (2022). In families we trust: Family firm branding and consumer's reaction to product harm crisis. *Journal of Business Research*, 151(June), 257–268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.009>
- de Quevedo-Puente, E., de la Fuente-Sabaté, J. M., & Delgado-García, J. B. (2007). Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 60–72. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550038>
- de Villiers, C., Jia, J., & Li, Z. (2022). Corporate social responsibility: A review of empirical research using Thomson Reuters Asset4 data. *Accounting and Finance*, 62(4), 4523–4568. <https://doi.org/10.1111/acfi.13004>
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47–57. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360. <https://doi.org/10.1111/joms.12015>
- Delgado-García, J. B., Blanco-Mazagatos, V., Romero-Merino, M. E., & Díaz-Portugal, C. (2022). Family CEO affect and R&D investments of family firms: The moderation effect of family ownership structure. *Long Range Planning*, July 2021, 102230. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102230>
- Delgado García, J. B., De Quevedo Puente, E., & Blanco Mazagatos, V. (2015). How affect relates to entrepreneurship: A systematic review of the literature and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 191–211. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12058>
- Demirguc-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2001). *Firms as financial intermediaries: Evidence from trade credit data*.
- Déniz-Déniz, M. d. I. C., & Cabrera-Suarez, M. K. (2005). Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56(1), 27–41. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-3237-3>
- Deutsche Bank. (2018). *Opinions, Insights, Quotes*. <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/efb-db-report.pdf>
- Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review*, 86(1), 59–100.
- Dick, M., Wagner, E., & Pernsteiner, H. (2021). Founder-Controlled Family Firms, Overconfidence, and Corporate Social Responsibility Engagement: Evidence From Survey Data. *Family Business Review*, 34(1), 71–92. <https://doi.org/10.1177/0894486520918724>

- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.1177/0170840606067995>
- Dong, D., & Liu, P. (2022). Corporate social responsibility and trade credit during periods of monetary contraction. *Journal of Applied Economics*, 25(1), 1127–1155. <https://doi.org/10.1080/15140326.2022.2110012>
- Doucet, P., & Requejo, I. (2022). Financing constraints and growth of private family firms: Evidence from different legal origins. *Finance Research Letters*, 44(March 2021), 102034. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102034>
- Du, X., Weng, J., Zeng, Q., Chang, Y., & Pei, H. (2017). Do lenders applaud corporate environmental performance? Evidence from Chinese private-owned firms. *Journal of Business Ethics*, 143(1), 179–207.
- Ducassy, I. (2013). Does Corporate Social Responsibility Pay Off in Times of Crisis? An Alternate Perspective on the Relationship between Financial and Corporate Social Performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(3), 157–167. <https://doi.org/10.1002/csr.1282>
- Durand, R., Hawn, O., & Ioannou, I. (2019). Willing and able: A general model of organizational responses to normative pressures. *Academy of Management Review*, 44(2), 299–320. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0107>
- Dyer, W. G. J., & Whetten, D. A. (2006). Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802. <https://doi.org/10.1111/etap.12067>
- El Ghoul, S., Guedhami, O., Wang, H., & Kwok, C. C. Y. (2016). Family control and corporate social responsibility. *Journal of Banking and Finance*, 73, 131–146. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.08.008>
- El Ghoul, S., & Zheng, X. (2016). Trade credit provision and national culture. *Journal of Corporate Finance*, 41, 475–501. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.07.002>
- European Commission. (2011). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Youth Opportunities Initiative*. [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf)
- European Family Businesses. (2022). *Definition of Family Business and Facts*. <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>

- Faller, C. M., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2018). Does Equity Ownership Matter for Corporate Social Responsibility? A Literature Review of Theories and Recent Empirical Findings. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 15–40. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3122-x>
- Fang, H. “Chevy,” Chrisman, J. J., & Holt, D. T. (2021). Strategic Persistence in Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 931–950. <https://doi.org/10.1177/10422587211001806>
- Fehre, K., & Weber, F. (2019). Why some are more equal: Family firm heterogeneity and the effect on management’s attention to CSR. *Business Ethics: A European Review*, 28(3), 321–334. <https://doi.org/10.1111/beer.12225>
- Ferramosca, S., & Verona, R. (2020). Framing the evolution of corporate social responsibility as a discipline (1973–2018): A large-scale scientometric analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 178–203. <https://doi.org/10.1002/csr.1792>
- Ferris, S. J. (1981). A transactions theory of trade credit use. *Quarterly Journal of Economics*, 96(2), 243–270. <https://doi.org/10.2307/1882390>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes : The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484–503.
- Fisman, R., & Love, I. (2003). Trade Credit, Financial Intermediary Development, and Industry Growth. *Journal of Finance*, 58(1), 353–374. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00527>
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman: Boston, MA.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2008). Managing for stakeholders. In *Managing for Stakeholders*. Yale University Press.
- Garcés-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P., Murillo-Luna, J. L., & Suárez-Gálvez, C. (2022). Does it pay more to be green in family firms than in non-family firms? *Review of Managerial Science*, 16(5), 1365–1386. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00475-8>
- García-Sánchez, I. M., Martín-Moreno, J., Khan, S. A., & Hussain, N. (2021). Socio-emotional wealth and corporate responses to environmental hostility: Are family firms more stakeholder oriented? *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 1003–1018. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.2666>
- García-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P. (2010). Determinants of trade credit: A comparative study of European SMEs. *International Small Business Journal*, 28(3), 215–233. <https://doi.org/10.1177/0266242609360603>
- Gilson, R. J. (2007). Controlling family shareholders in developing countries: Anchoring relational exchange. *Stanford Law Review*, 60(2), 633–655. <https://doi.org/10.2139/ssrn.957895>
- Gkypali, A., Rafailidis, A., & Tsekouras, K. (2015). Innovation and export performance: do young and mature innovative firms differ? *Eurasian Business Review*, 5(2), 397–415. <https://doi.org/10.1007/s40821-015-0030-4>
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk

- management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777–798. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.18378878>
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425–445. <https://doi.org/10.1002/smj.750>
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.
- Gómez-Mejía, L. R., & Herrero, I. (2022). Back to square one: The measurement of Socioemotional Wealth (SEW). *Journal of Family Business Strategy*, 13(4), 100480. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100480>
- Gómez-Mejía, L. R., Takács-Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Graves, S. B., & Waddock, S. A. (1994). Institutional owners and corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 37(4), 1034–1046.
- Haack, P., Martignoni, D., & Schoeneborn, D. (2018). A bait-and-switch model of corporate social responsibility. *Academy of Management Review Acknowledgements*, 46(3), 440–464.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change Author (s): Michael T . Hannan and John Freeman Published by : American Sociological Association Stable URL : <https://www.jstor.org/stable/2095567> American Sociological Association is collaborating with JSTOR. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164.
- Hasan, M. M., & Habib, A. (2019). Social capital and trade credit. *International Review of Financial Analysis*, 61(June 2018), 158–174. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2018.10.002>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018.
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 133–148. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001>
- Hawn, O., & Ioannou, I. (2016). Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 37(13), 2569–2588.
- Hillier, D., Martínez, B., Patel, P. C., Pindado, J., & Requejo, I. (2018). Pound of flesh? debt contract strictness and family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 42(2), 259–282. <https://doi.org/10.1177/1042258717748933>
- Hodge, K., Subramaniam, N., & Stewart, J. (2009). Assurance of sustainability reports: Impact on report

- users' confidence and perceptions of information credibility. *Australian Accounting Review*, 19(3), 178–194. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2009.00056.x>
- Hong, H., Kubik, J. D., & Scheinkman, J. A. (2012). *Financial constraints on corporate goodness*. National Bureau of Economic Research.
- Hsueh, J. W., De Massis, A., & Gomez-Mejia, L. (2023). Examining Heterogeneous Configurations of Socioemotional Wealth in Family Firms Through the Formalization of Corporate Social Responsibility Strategy. *Family Business Review*, 089448652211463. <https://doi.org/10.1177/08944865221146350>
- Jeong, K. H., Jeong, S. W., Lee, W. J., & Bae, S. H. (2018). Permanency of CSR Activities and Firm Value. *Journal of Business Ethics*, 152(1), 207–223. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3273-9>
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory : A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404–437.
- Khan, A., Muttakin, M. B., & Siddiqui, J. (2013). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosures: Evidence from an Emerging Economy. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 207–223. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1336-0>
- King, D. R., Meglio, O., Gomez-Mejia, L., Bauer, F., & De Massis, A. (2021). Family Business Restructuring: A Review and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 1–39. <https://doi.org/10.1111/joms.12717>
- Kuttner, M., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Corporate social responsibility in family firms - status quo and future directions. *International Journal of Business Strategy*, 18(1), 47–68. <https://doi.org/10.18374/IJBS-18-1.6>
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471–517. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>
- La Rosa, F., Liberatore, G., Mazzi, F., & Terzani, S. (2018). The impact of corporate social performance on the cost of debt and access to debt financing for listed European non-financial firms. *European Management Journal*, 36(4), 519–529. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.09.007>
- Laeven, L., & Valencia, F. (2013). The Real Effects of Financial Sector Interventions during Crises. *Journal of Money, Credit and Banking*, 45(1), 147–177. <https://doi.org/10.1111/j.1538-4616.2012.00565.x>
- Laeven, L., & Valencia, F. (2020). Systemic Banking Crises Database II. *IMF Economic Review*, 68(2), 307–361. <https://doi.org/10.1057/s41308-020-00107-3>
- Laguir, I., Laguir, L., & Elbaz, J. (2016). Are Family Small- and Medium-Sized Enterprises More Socially Responsible Than Nonfamily Small- and Medium-Sized Enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 386–398. <https://doi.org/10.1002/csr.1384>
- Lappalainen, J., & Niskanen, M. (2013). Behavior and attitudes of small family firms towards different funding sources. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(6), 579–599.

<https://doi.org/10.1080/08276331.2014.892309>

- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2022). Contradiction and disaggregation for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 100533. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100533>
- Lev, B., Petrovits, C., & Radhakrishnan, S. (2010). Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategic Management Journal*, 31(2), 182–200. <https://doi.org/10.1002/smj.810>
- Li, H., Zhang, X., & Zhao, Y. (2022). ESG and Firm's Default Risk. *Finance Research Letters*, December 2021, 102713. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102713>
- Li, J., Ding, H., Hu, Y., & Wan, G. (2021). Dealing with dynamic endogeneity in international business research. In *Journal of International Business Studies* (Vol. 52, pp. 339–362). Springer.
- Lins, K. V., Volpin, P., & Wagner, H. F. (2013). Does family control matter? International evidence from the 2008-2009 financial crisis. *Review of Financial Studies*, 26(10), 2583–2619. <https://doi.org/10.1093/rfs/hht044>
- López-González, E., Martínez-Ferrero, J., & García-Meca, E. (2019). Corporate social responsibility in family firms: A contingency approach. *Journal of Cleaner Production*, 211, 1044–1064. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.251>
- Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1149–1169.
- Luo, Y. (2006). Political behavior, social responsibility, and perceived corruption: A structuration perspective. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 747–766. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400224>
- Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32(3), 817–835.
- Makadok, R., Burton, R., & Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1530–1545. <https://doi.org/10.1002/smj.2789>
- Malik, M. (2015). Value-Enhancing Capabilities of CSR : A Brief Review of Contemporary Literature. *Journal of Business Ethics*, 127, 419–438. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2051-9>
- Maloni, M. J., Hiatt, M. S., & Astrachan, J. H. (2017). Supply management and family business: A review and call for research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(2), 123–136. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2016.12.002>
- Marais, M., Reynaud, E., & Vilanova, L. (2020). CSR Dynamics in the Midst of Competing Injunctions: The case of Danone. *European Management Review*, 17(1), 19–39. <https://doi.org/10.1111/emre.12305>

- Mariani, M. M., Al-Sultan, K., & De Massis, A. (2023). Corporate social responsibility in family firms: A systematic literature review. *Journal of Small Business Management*, 61(3), 1192–1246. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955122>
- Marques, P., Presas, P., & Simon, A. (2014). The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values. *Family Business Review*, 27(3), 206–227. <https://doi.org/10.1177/0894486514539004>
- Martin, G., & Gómez-Mejía, L. (2016). The relationship between socioemotional and financial wealth: Re-visiting family firm decision making. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(3), 215–233.
- Martínez-Ferrero, J., Rodríguez-Ariza, L., & García-Sánchez, I. M. (2016). Corporate social responsibility as an entrenchment strategy, with a focus on the implications of family ownership. *Journal of Cleaner Production*, 135, 760–770. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.133>
- Martínez-Ferrero, J., Rodríguez-Ariza, L., García-Sánchez, I. M., & Cuadrado-Ballesteros, B. (2018). Corporate social responsibility disclosure and information asymmetry: the role of family ownership. *Review of Managerial Science*, 12(4), 885–916. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0232-5>
- Martínez, B., & Requejo, I. (2017). Does the Type of Family Control Affect the Relationship Between Ownership Structure and Firm Value? *International Review of Finance*, 17(1), 135–146. <https://doi.org/10.1111/irfi.12093>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- Maung, M., Miller, D., Tang, Z., & Xu, X. (2020). Value-Enhancing Social Responsibility: Market Reaction to Donations by Family vs. Non-family Firms with Religious CEOs. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 745–758. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04381-8>
- Mcguire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 31(4), 854–872. <https://www.jstor.org/stable/256342>
- Mcnamara, T. K., Carapinha, R., Pitt-Catsouphes, M., Valcour, M., & Lobel, S. (2017). Corporate social responsibility and employee outcomes : The role of country context. *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 413–427. <https://doi.org/10.1111/beer.12163>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603–609. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3)
- Meier, O., & Schier, G. (2021a). CSR and Family CEO: The Moderating Role of CEO’s Age. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 595–612. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04624-z>
- Meier, O., & Schier, G. (2021b). CSR and Family CEO: The Moderating Role of CEO’s Age. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 595–612. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04624-z>

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Michelon, G., Boesso, G., & Kumar, K. (2013). Examining the Link between Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: An Analysis of the Best Corporate Citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 81–94. <https://doi.org/10.1002/csr.1278>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713–720. <https://doi.org/10.1111/etap.12111>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2021). Brief reflections on family firm research and some suggested paths forward. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100410. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100410>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Chrisman, J. J., & Spence, L. J. (2011). Toward a Theory of Stakeholder Salience in Family Firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 235–255. <https://doi.org/10.5840/beq201121215>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Mura, R. (2007). Firm performance: Do non-executive directors have minds of their own? Evidence from UK panel data. *Financial Management*, 36(3), 81–112.
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gomez-Mejia, L. (2013). Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1341–1360. <https://doi.org/10.1111/etap.12069>
- Nandy, M., & Lodh, S. (2012). Do banks value the eco-friendliness of firms in their corporate lending decision? Some empirical evidence. *International Review of Financial Analysis*, 25, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2012.06.008>
- Nardella, G., Brammer, S., & Surdu, I. (2020). Shame on Who? The Effects of Corporate Irresponsibility and Social Performance on Organizational Reputation. *British Journal of Management*, 31(1), 5–23. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12365>
- Nave, A., & Ferreira, J. (2019). Corporate social responsibility strategies: Past research and future challenges. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 885–901. <https://doi.org/10.1002/csr.1729>
- Nekhili, M., Nagati, H., Chtioui, T., & Rebolledo, C. (2017). Corporate social responsibility disclosure and market value: Family versus nonfamily firms. *Journal of Business Research*, 77(July 2016), 41–52. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.001>

- Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. B. (2012). Balancing natural environmental concerns of internal and external stakeholders in family and non-family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), 28–37. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.01.003>
- Ng, C. K., Smith, J. K., & Smith, R. L. (1999). Evidence on the Determinants of Credit Terms Used in Interfirm Trade. *The Journal of Finance*, LIV(3), 1109–1129.
- Nguyen, L., & Nguyen, K. (2022). Corporate social responsibility, trade credit provision and doubtful accounts receivable: the case in China. *Social Responsibility Journal*, 18(7), 1378–1390. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2021-0207>
- Niehm, L. S., Swinney, J., & Miller, N. J. (2008). Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 331–350. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00247.x>
- Noor, S., Saeed, A., Baloch, M. S., & Awais, M. (2020). CSR permanency, family ownership, and firm value: Evidence from emerging economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2135–2149. <https://doi.org/10.1002/csr.1953>
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2005). An Attention-Based Theory of Strategy Formulation: Linking Micro- and Macroperspectives in Strategy Processes. *Strategy Process*, 22, 39–61.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Palacín-Sánchez, M. J., Canto-Cuevas, F. J., & di-Pietro, F. (2019). Trade credit versus bank credit: a simultaneous analysis in European SMEs. *Small Business Economics*, 53(4), 1079–1096. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0101-x>
- Paul, S., & Wilson, N. (2007). The Determinants of Trade Credit Demand: Survey Evidence and Empirical Analysis. *Journal of Accounting, Business & Management*, 14(May), 96–116. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27169790&site=ehost-live>
- Pelozo, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6>
- Pérez-Cornejo, C., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2020). Reporting as a booster of the corporate social performance effect on corporate reputation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1252–1263. <https://doi.org/10.1002/csr.1881>
- Petersen, M. A., & Rajan, R. G. (1997). Trade credit: theories and evidence. *The Review of Financial Studies*, 10(3), 661–691.
- Pindado, J., & Requejo, I. (2015). Panel data: A methodology for model specification and testing. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–8.
- Pindado, J., Requejo, I., & de la Torre, C. (2011). Family control and investment-cash flow sensitivity: Empirical evidence from the Euro zone. *Journal of Corporate Finance*, 17(5), 1389–1409.

<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2011.07.003>

- Pindado, J., Requejo, I., & de la Torre, C. (2012). Do Family Firms Use Dividend Policy as a Governance Mechanism? Evidence from the Euro zone. *Corporate Governance: An International Review*, 20(5), 413–431. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2012.00921.x>
- Pindado, J., Requejo, I., & de la Torre, C. (2015). Does Family Control Shape Corporate Capital Structure? An Empirical Analysis of Eurozone Firms. *Journal of Business Finance and Accounting*, 42(7–8), 965–1006. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12124>
- Pindado, J., Requejo, I., & De la Torre, C. (2014). Family control, expropriation, and investor protection: A panel data analysis of Western European corporations. *Journal of Empirical Finance*, 27, 58–74. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2013.10.006>
- Pistilli, L., Paccagnini, A., Breschi, S., & Malerba, F. (2022). Gender Bias in Entrepreneurship: What is the Role of the Founders' Entrepreneurial Background? *Journal of Business Ethics*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05275-y>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78–92.
- Poursoleyman, E., Mansourfar, G., Nazari, J., & Homayoun, S. (2022). Corporate social responsibility and COVID-19: Prior reporting experience and assurance. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, June, 1–31. <https://doi.org/10.1111/beer.12461>
- Price, J. M., & Sun, W. (2017). Doing good and doing bad: The impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance. *Journal of Business Research*, 80(July 2015), 82–97. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.007>
- Psillaki, M., & Eleftheriou, K. (2015). Trade Credit, Bank Credit, and Flight to Quality: Evidence from French SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1219–1240. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12106>
- Purushothaman, M., Tower, G., Hancock, P., & Taplin, R. (2000). Determinants of corporate social reporting practices of listed Singapore companies. *Pacific Accounting Review*, 12(2), 101.
- Rajesh, R., & Rajendran, C. (2020). Relating Environmental, Social, and Governance scores and sustainability performances of firms: An empirical analysis. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1247–1267. <https://doi.org/10.1002/bse.2429>
- Randerson, K. (2022). Conceptualizing family business social responsibility. *Technological Forecasting and Social Change*, 174(October 2021), 121225. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121225>
- Rees, W., & Rodionova, T. (2015). The influence of family ownership on corporate social responsibility: An international analysis of publicly listed companies. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 184–202. <https://doi.org/10.1111/corg.12086>
- Refinitiv. (2021). *Refinitiv - Environmental, Social and Governance (ESG) Scores*. https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en_us/documents/methodology/esg-scores-

methodology.pdf

- Requejo, I., Reyes-Reina, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Suárez-González, I. (2018). European family firms and acquisition propensity: A comprehensive analysis of the legal system's role. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 44–58. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.01.003>
- Richards, M. (2022). When do Non-financial Goals Benefit Stakeholders? Theorizing on Care and Power in Family Firms. *Journal of Business Ethics*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05046-9>
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077–1093. <https://doi.org/10.1002/smj.274>
- Rodríguez-Ariza, L., Cuadrado-Ballesteros, B., Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. M. (2017). The role of female directors in promoting CSR practices: An international comparison between family and non-family businesses. *Business Ethics: A European Review*, 26(2), 162–174. <https://doi.org/10.1111/beer.12140>
- Roodman, D. (2009). How to do xtabond2: An introduction to difference and system GMM in Stata. *Stata Journal*, 9(1), 86–136. <https://doi.org/10.1177/1536867x0900900106>
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- Ruf, B. M., Muralidhar, K., Brown, R. M., Janney, J. J., & Paul, K. (2001). An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance : A Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 32, 143–156.
- Sageder, M., Mitter, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research. *Review of Managerial Science*, 12(1), 335–377. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0216-x>
- Sanchez-Bueno, M. J., Muñoz-Bullón, F., & Galan, J. I. (2020). Socially responsible downsizing: Comparing family and non-family firms. *Business Ethics: A European Review*, 29(1), 35–55. <https://doi.org/10.1111/beer.12244>
- Schmid, T. (2013). Control considerations, creditor monitoring, and the capital structure of family firms. *Journal of Banking and Finance*, 37(2), 257–272. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.08.026>
- Schultz, M., Mouritsen, J., & Gabrielsen, G. (2001). Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System. *Corporate Reputation Review*, 4(1), 24–41. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540130>
- Schulze, W. S., & Kellermanns, F. W. (2015). Reifying socioemotional wealth. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(3), 447–459. <https://doi.org/10.1111/etap.12159>
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(May 2001), 225–243.

- Shou, Y., Shao, J., Wang, W., & Lai, K. (2020). The impact of corporate social responsibility on trade credit: Evidence from Chinese small and medium-sized manufacturing enterprises. *International Journal of Production Economics*, 230(February). <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107809>
- Siegel, D. S., & Vitaliano, D. F. (2007). An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics and Management Strategy*, 16(3), 773–792. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2007.00157.x>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Srikanth, K., Anand, J., & Stan, M. (2021). The origins of time compression diseconomies. *Strategic Management Journal*, 42(9), 1573–1599. <https://doi.org/10.1002/smj.3314>
- Stavrou, E., Kassinis, G., & Filotheou, A. (2007). Downsizing and Stakeholder Orientation Downsizing Among the Fortune 500 : Does Family Ownership Matter ? *Journal of Business Ethics*, 72(2), 149–162. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9162-x>
- Stock, C., Pütz, L., Schell, S., & Werner, A. (2023). Corporate Social Responsibility in Family Firms: Status and Future Directions of a Research Field. *Journal of Business Ethics*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05382-4>
- Stutz, A., Schell, S., & Hack, A. (2022). In family firms we trust – Experimental evidence on the credibility of sustainability reporting: A replication study with extension. *Journal of Family Business Strategy*, June, 100498. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100498>
- Suddaby, R., & Foster, W. M. (2017). History and Organizational Change. *Journal of Management*, 43(1), 19–38. <https://doi.org/10.1177/0149206316675031>
- Summers, B., & Wilson, N. (2003). Trade credit and customer relationships. *Managerial and Decision Economics*, 24(6–7), 439–455. <https://doi.org/10.1002/mde.1041>
- Sun, W., & Cui, K. (2014). Linking corporate social responsibility to firm default risk. *European Management Journal*, 32(2), 275–287. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.04.003>
- Sun, W., Zhao, C., & Cho, C. H. (2019). Institutional transitions and the role of financial performance in CSR reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 367–376. <https://doi.org/10.1002/csr.1688>
- Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., & Dibrell, C. (2020). “SEW” What Do We Know and Where Do We Go? A Review of Socioemotional Wealth and a Way Forward. *Family Business Review*, 33(4), 424–445. <https://doi.org/10.1177/0894486520961938>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Tang, Z., Hull, C. E., & Rothenberg, S. (2012). How Corporate Social Responsibility Engagement Strategy

- Moderates the CSR-Financial Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1274–1303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01068.x>
- Tashman, P., & Raelin, J. (2013). Who and What Really Matters to the Firm: Moving Stakeholder Salience beyond Managerial Perceptions. *Business Ethics Quarterly*, 23(4), 591–616. <https://doi.org/10.5840/beq201323441>
- Thiele, F. K., & Wendt, M. (2017). Family firm identity and capital structure decisions. *Journal of Family Business Management*, 7(2), 221–239. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2017-0012>
- Tian, H., & Tian, G. (2022). Corporate sustainability and trade credit financing: Evidence from environmental, social, and governance ratings. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, June, 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.2335>
- Tomo, A., Mangia, G., Pezzillo Iacono, M., & Canonico, P. (2022). Family firms going international: Integrating corporate identity-building processes and socioemotional wealth dimensions. *European Management Review*, 19(1), 38–52. <https://doi.org/10.1111/emre.12462>
- van Essen, M., Strike, V. M., Carney, M., & Sapp, S. (2015). The Resilient Family Firm: Stakeholder Outcomes and Institutional Effects. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 167–183. <https://doi.org/10.1111/corg.12087>
- van Gils, A., Dibrell, C., Neubaum, D. O., & Craig, J. B. (2014). Social issues in the family enterprise. *Family Business Review*, 27(3), 193–205. <https://doi.org/10.1177/0894486514542398>
- Vardaman, J. M., & Gondo, M. B. (2014). Socioemotional Wealth Conflict in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1317–1322. <https://doi.org/10.1111/etap.12126>
- Venturelli, A., Principale, S., Ligorio, L., & Cosma, S. (2020). Walking the talk in family firms. An empirical investigation of CSR communication and practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(September), 1–14. <https://doi.org/10.1002/csr.2064>
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319.
- Wang, A. (2008). Dimensions of Corporate Social Responsibility and Advertising Practice. *Corporate Reputation Review*, 11(2), 155–168. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.15>
- Wang, H., & Choi, J. (2013). A New Look at the Corporate Social-Financial Performance Relationship: The Moderating Roles of Temporal and Interdomain Consistency in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 39(2), 416–441. <https://doi.org/10.1177/0149206310375850>
- Wang, Q., Dou, J., & Jia, S. (2016). A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: The Moderating Effect of Contextual Factors. *Business and Society*, 55(8), 1083–1121. <https://doi.org/10.1177/0007650315584317>
- Wielsma, A. J., & Brunninge, O. (2019). “Who am I? Who are we?” Understanding the impact of family

- business identity on the development of individual and family identity in business families. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 38–48. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.006>
- Wintoki, M. B., Linck, J. S., & Netter, J. M. (2012). Endogeneity and the dynamics of internal corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 105(3), 581–606. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.03.005>
- Wu, B., Monfort, A., Jin, C., & Shen, X. (2022). Substantial response or impression management? Compliance strategies for sustainable development responsibility in family firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121214. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121214>
- Wu, W., Firth, M., & Rui, O. M. (2014). Trust and the provision of trade credit. *Journal of Banking and Finance*, 39(1), 146–159. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.11.019>
- Xu, H., Wu, J., & Dao, M. (2020). Corporate social responsibility and trade credit. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 54(4), 1389–1416. <https://doi.org/10.1007/s11156-019-00829-0>
- Xu, N., Jing, C., Nan, G., & Tian, G. G. (2016). The Dark Side of Political Connections in Access to Finance : Evidence from the Use of Trade Credit of Entrepreneurial Firms in China. In *Working Paper* (Issue September 2016).
- Yamen, A. E. (2021). Tax evasion, corruption and COVID-19 health risk exposure: a cross country analysis. *Journal of Financial Crime*, 28(4), 995–1007. <https://doi.org/10.1108/JFC-10-2020-0220>
- Ye, Y., & Li, K. (2021). Impact of family involvement on internal and external corporate social responsibilities: Evidence from Chinese publicly listed firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 352–365. <https://doi.org/10.1002/csr.2053>
- Yu, D., & Sheng, L. (2021). Exploring the knowledge development trajectories of the supply chain finance domain: a main path analysis. *International Journal of Logistics Management*, 32(4), 1315–1333. <https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2020-0207>
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. (2000). Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 21(4), 429–453.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239–250. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.10.001>
- Zhang, M., Ma, L., Su, J., & Zhang, W. (2014). Do Suppliers Applaud Corporate Social Performance? *Journal of Business Ethics*, 121(4), 543–557. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1735-x>
- Zhang, Y. (2006). The presence of a separate COO/president and its impact on strategic change and CEO dismissal. *Strategic Management Journal*, 27(3), 283–300. <https://doi.org/10.1002/smj.517>
- Zhang, Y., García Lara, J. M., & Tribó, J. A. (2020). Unpacking the black box of trade credit to socially

responsible customers. *Journal of Banking & Finance*, 119, 105908.
<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2020.105908>

Zientara, P. (2017). Socioemotional Wealth and Corporate Social Responsibility: A Critical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2848-1>