



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA UNA
EMPRESA FAMILIAR DE ÉXITO EN SU
GESTIÓN.**

Autor: Mencía de la Mata Fernández de Mesa
Director: María Rosa Aquerreta Ferraz

Madrid | junio 2025

Resumen

Las empresas familiares, pieza clave del tejido empresarial global, enfrentan desafíos que exigen la elaboración de una estrategia propia capaz de combinar tradición, profesionalización y apertura al cambio. Entre sus principales retos destacan la sostenibilidad, la transformación tecnológica y la internacionalización.

La sostenibilidad se presenta como una vía estratégica que va más allá de lo reputacional. Aunque su visión a largo plazo y compromiso con el legado familiar facilitan la adopción de criterios ESG, la falta de estructuras formales e indicadores dificulta su integración real. Formalizar esta voluntad es esencial para crear valor sostenible.

En el plano tecnológico, la incorporación de herramientas como la inteligencia artificial generativa ofrece una gran oportunidad. Las empresas familiares no son necesariamente opuestas al cambio, pero tienden a adoptar estas tecnologías con mayor cautela. Cuando la innovación es respaldada por una dirección clara y colaboración entre generaciones dentro de la empresa, puede convertirse en una verdadera fuente de ventaja competitiva, siempre que se extienda de forma transversal a toda la organización.

La internacionalización, por su parte, exige profesionalizar la gestión y abrirse a nuevas culturas y estructuras, algo que puede generar tensiones con la voluntad de conservar el control familiar. Aun así, con una estrategia clara y una red comercial sólida, es posible consolidar una expansión rentable y coherente con los valores familiares.

En todos estos frentes, el relevo generacional resulta decisivo. No se trata solo de asegurar continuidad, sino de aprovechar el cambio como impulso de renovación. La clave está en saber equilibrar identidad y transformación para afrontar con éxito los retos del siglo XXI.

Palabras clave: Empresa familiar, sostenibilidad, digitalización, internacionalización, relevo generacional, gobierno corporativo, innovación, ventaja competitiva

Abstract

Family businesses, a key component of the global economic landscape, face challenges that demand the development of a tailored strategy capable of combining tradition,

professionalization, and openness to change. Among their main challenges are sustainability, technological transformation, and internationalization.

Sustainability emerges as a strategic path that goes beyond reputation. While their long-term vision and commitment to family legacy facilitate the adoption of ESG criteria, the lack of formal structures and indicators restrains effective integration. Formalizing this intent is essential to creating sustainable value.

On the technological front, incorporating tools such as generative artificial intelligence offers a significant opportunity. Family businesses are not necessarily opposed to change, but they tend to adopt new technologies more cautiously. When innovation is supported by clear direction and intergenerational collaboration within the company, it can become a true source of competitive advantage, provided it is implemented across the entire organization.

Internationalization, in turn, demands a more professionalized management approach and openness to new cultures and structures, which can sometimes create tension with the desire to maintain family control. Nonetheless, with a clear strategy and a solid commercial network, it is possible to build a profitable expansion aligned with family values.

Across all these dimensions, generational transition plays a crucial role. It is not only about ensuring continuity, but also about using the transition as a means for renewal. The key lies in balancing identity and transformation to successfully meet the challenges of the 21st century.

Key words: Family business, sustainability, digital transformation, internationalization, succession, corporate governance, innovation, competitive advantage

TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción	1
1.1 Justificación	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Metodología.....	2
1.4 Estructura.....	3
2. Marco Teórico	4
2.1 La empresa familiar, concepto y características	4
2.1.1. Origen y evolución	9
2.1.2. Clasificación	12
2.1.3. Contribución a la economía, sectores y empleo	13
2.2 Retos estratégicos	18
2.2.1 La estrategia como revisión del modelo de negocio para crecer	18
2.2.2. Sostenibilidad y estrategia	22
2.2.3. Transformación tecnológica y estrategia	27
2.2.4. Internacionalización y estrategia	38
3. Caso práctico	43
3.1. Identificación de puntos fuerte y áreas de mejora en la estrategia	43
3.1.1. Sostenibilidad	46
3.1.2. Innovación tecnológica.....	48
3.1.3. Internacionalización.....	50
4. Conclusiones	52
5. Predicciones y limitaciones	55
6. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado	57
7. Bibliografía y notas a pie de página	59

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: El modelo de los tres círculos.....	5
Ilustración 2: Modelo de las empresas de gobierno familiar	6
Ilustración 3: Número de empresas familiares por sector	15
Ilustración 4: Presencia de las mujeres en las empresas familiares en Europa y América del Norte	16
Ilustración 5: Presencia de las mujeres en empresas familiares en España.....	17
Ilustración 6: tipos de empresas por número de empleados	18
Ilustración 7: la fórmula "4+5"	28
Ilustración 8: Reducción de costes y aumento de beneficios tras la adopción de IA _g , por función, en %.....	30
Ilustración 9: Riesgos de la IA _g que las compañías están mitigando, en %.	32
Ilustración 10: Empresas realizando prácticas para la adopción y uso de IA _g , en %	34
Ilustración 11: Funciones en las que las empresas utilizan la IA, en %.....	35
Ilustración 12: Nivel actual de adopción de la IA _g de las empresas familiares	37

1. Introducción

1.1 Justificación

La justificación de este trabajo de fin de grado radica en la importancia de analizar los retos específicos a los que se enfrenta una empresa familiar exitosa. Este tipo de organización juega un crucial papel en la economía a nivel español, europeo e incluso global, pues representan una gran parte del tejido empresarial.

Según Plexun Capital, un private equity especializado en pymes, se estima que el 89% de las empresas españolas son familiares. Estas generan 6,58 millones de empleos y suponen el 57% del PIB del sector privado. En Europa, el número de empresas familiares alcanzan los 17 millones. Incluso a nivel mundial, las empresas familiares constituyen entre el 70% y el 95% de todas las organizaciones comerciales, contribuyendo con entre el 70% y el 90% del PIB mundial cada año, y son responsables de generar entre el 50% y el 80% de los empleos. (Plexun, 2020)

Sin embargo, las empresas familiares se enfrentan a desafíos únicos como adaptarse estratégicamente al constante cambio al que se somete el entorno empresarial desde el punto de vista de la digitalización, innovación o internacionalización. Si bien resulta crucial la adecuada gestión del relevo generacional, y la profesionalización del gobierno corporativo (pues, debido, en gran parte a la falta de plan de sucesión o un enfoque empresarial basado en la eficiencia, solo 37% de las empresas familiares consiguen sobrevivir a la segunda generación, el 7% a la tercera y la sucesión en tercera generación es casi inexistente) me centraré en profundizar en los retos estratégicos, puesto que la escasa literatura al respecto muestra un gran campo de investigación aun por explorar.

Este trabajo pretende aportar una pormenorizada descripción y profundización en las particularidades de estas empresas y los retos que se les presentan, identificar qué prácticas conducen a las empresas familiares al fracaso y cuáles les permiten superar los desafíos y

alcanzar el triunfo y por último proporcionar soluciones que permitan la continuidad a largo plazo de este tipo de organizaciones.

1.2 Objetivos

El objetivo general de este trabajo es conocer a fondo las empresas que son la columna vertebral de muchas economías, pues es a mi parecer de gran importancia para adquirir un conocimiento crucial sobre el desarrollo económico. Además, con este trabajo pretendo poder distinguir las empresas familiares de las no familiares en términos de estructura, gestión, y conservación de los valores familiares como factor imprescindible para no perder la esencia que las caracteriza.

Más específicamente, además de conocer mejor la realidad de las empresas familiares, me gustaría identificar mejores prácticas que sirvan como referencia para otras empresas familiares y puedan subsistir más allá de la segunda generación, ofreciendo distintas alternativas para solucionar problemas que surgen en ese desafiante relevo generacional. En estrecha relación con esto está otro de los objetivos que persigo al realizar este trabajo es demostrar, utilizando una empresa real como ejemplo práctico, que las empresas familiares pueden ser exitosas y alcanzar volúmenes tan grandes como cualquier otra, en oposición a la común identificación de la empresa familiar con una empresa pequeña o PYME.

1.3 Metodología

La metodología utilizada consiste en primer lugar en realizar una investigación exhaustiva acerca de la empresa familiar, con el fin de encontrar fuentes de información rigurosas sobre las que pueda sustentar mi trabajo. Esta búsqueda se basará en su mayoría en informes, y documentos tanto numéricos o estadísticos como cualitativos, pero siempre académicos. Buscaré en informes emitidos por las propias empresas como por académicos expertos en la materia u otras instituciones con autoridad en ese ámbito.

Una vez realizada la lectura inicial, comenzaré redactando una primera parte teórica, en la que se expondrán conceptualmente qué rasgos caracterizan a una empresa familiar, sus tipos, su evolución histórica y los sectores y países en los que proliferan. La segunda parte de esa primera sección teórica será la identificación de las tres patas sobre las que se asienta fundamentalmente la estrategia de una empresa familiar: la implementación de la sostenibilidad, la importancia de la transformación digital, y las claves para llevar a cabo la internacionalización.

El segundo gran apartado tratará de llevar todo lo examinado desde la teoría al caso concreto de una empresa real. Esto implicará la recopilación de información relevante sobre la compañía, utilizando fuentes que permitan identificar y analizar los principales riesgos estratégicos. La finalidad es tratar de extraer todas las conductas, clasificándolas según los criterios expuestos en beneficiosas o perjudiciales para la empresa y proponer mejoras.

Se finalizará el trabajo concluyendo si es plausible la proyección de todas las prácticas que he identificado en la empresa familiar de éxito a cualquier tipo de empresa o si han de darse unas circunstancias concretas. Por tanto, el razonamiento que se va a seguir va a ser deductivo, pues la primera parte del razonamiento es general y se concreta en la segunda.

1.4 Estructura

La estructura del presente trabajo está diseñada para aportar la máxima claridad en la explicación del tema. Se organiza en tres secciones distintas:

La primera sección consiste en una introducción, que tiene como objetivo contextualizar el tema, indicando la relevancia y necesidad de llevar a cabo este análisis. A continuación, el trabajo se divide en dos grandes bloques: el primer bloque consiste en una explicación extensa del fenómeno de la empresa familiar, su relevancia, los distintos tipos, su evolución, y la contribución que hace a la economía nacional. Posteriormente, se expondrán los tres principales retos estratégicos a los que se expone la empresa familiar en la actualidad: la sostenibilidad, la tecnología e innovación, y la internacionalización. El segundo gran bloque

trata de la exposición de un caso real, donde a través del análisis de la práctica de una empresa familiar se analizará su comportamiento y su estrategia, identificando éxitos y obstáculos enfrentados. Finalmente, se realizará una sección de conclusión, seguida de unas recomendaciones y limitaciones del estudio realizado.

2. Marco Teórico

2.1 La empresa familiar, concepto y características

Definir los parámetros que distinguen a una empresa familiar no resulta una tarea sencilla. En realidad, lograr una definición aceptada de "empresa familiar" que sea aplicable a diferentes países, culturas, tamaños y tipos de compañías ha sido siempre un asunto crucial de debate en esta disciplina. (Habbershon, Williams, MacMillan, 2003).

Hoy en día, el concepto de empresa familiar ya apenas se asocia con calificativos negativos tales como retraso, paternalismo, tecnología obsoleta, estructuras organizacionales primitivas y debilidad en el comercio y en la distribución. A pesar de que la globalización reafirmó el papel esencial que jugaron las grandes corporaciones, las empresas familiares han persistido dinámicas, especializadas, innovadoras, flexibles en entornos de rápido cambio, firmemente arraigadas en comunidades emprendedoras regionales, y locales, y presentes en mercados de alcance mundial (Colli, 2003).

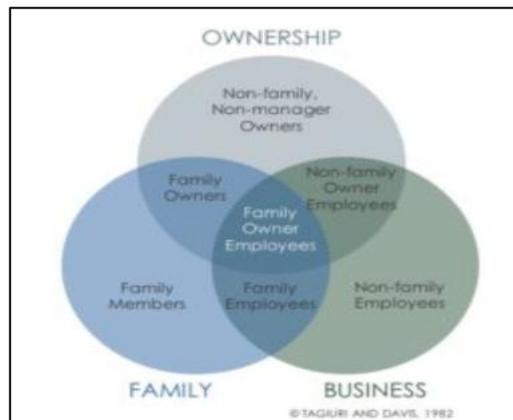
Muchos académicos en el intento de satisfacer la necesidad de dar significado a un concepto tan extendido como era el de empresa familiar, desarrollaron varias definiciones. En general, estas definiciones consideraban familiares a empresas en las que la familia elegía la visión y los mecanismos de control y contribuía a la creación de recursos y capacidades únicas (Tàpies, 2011).

En 1978, Renato Tagiuri, profesor de *Harvard Business School*, junto con un doctorando en la época, John Davis, crearon el Modelo de los Tres Círculos, que supuso un antes y un después en el entendimiento y análisis de la empresa familiar. Tanto es así, que actualmente permanece como la teoría de referencia a nivel mundial para comprender y analizar el funcionamiento de la empresa familiar. (Davis, 2017).

Este modelo, como su propio nombre indica, consiste en tres círculos, cada uno constituyendo un grupo de personas que tienen características distintas y forman parte y se relacionan con la empresa familiar a través de diversos roles: propietarios, familia y empresa (o ejecutivos). Como se muestra más adelante en el gráfico, los tres círculos forman áreas de intersección que representan las características comunes que comparten entre sí dichos grupos de personas (Gallo, 2004). El modelo, por tanto, consigue identificar siete grupos de interés distintos que tienen alguna conexión con la empresa familiar:

1. Miembros de la familia no involucrados en el negocio pero que son descendientes o cónyuges de los propietarios
2. Miembros de la familia que no trabajan en el negocio familiar
3. Propietarios no familiares que no trabajan en la empresa
4. Propietarios no familiares que trabajan en la empresa
5. Empleados no familiares
6. Miembros de la familia que trabajan en la empresa, pero no son propietarios
7. Propietarios familiares que trabajan en la empresa

Ilustración 1: El modelo de los tres círculos



Fuente: Davis J. A. (2018)

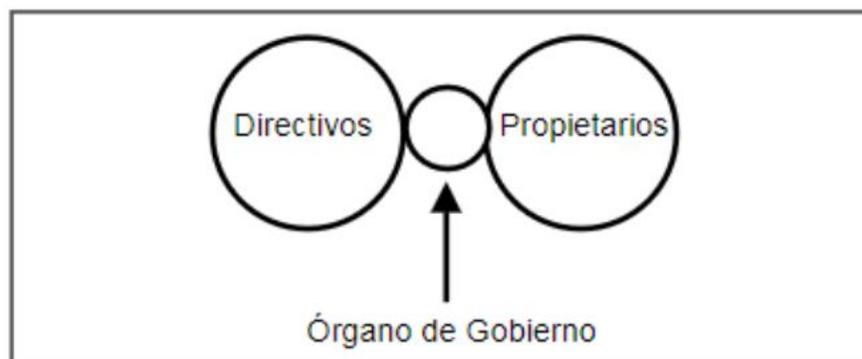
Cada uno de los grupos de interés identificados tiene sus propios objetivos, perspectivas, preocupaciones... permitiéndonos este modelo recordar que los puntos de vista de cada sector son igualmente legítimos y merecen ser respetados. Yendo un paso más allá, estos autores

afirmaban que las distintas visiones debían integrarse para establecer el rumbo de la empresa familiar (Davis, 2018).

Como se observa en el diagrama, más que indicar su interdependencia, los tres círculos visualmente nos permiten no solo identificar lo que está ocurriendo en el sistema de la empresa familiar, sino que nos demuestra también la gran variedad de casuísticas que nos podemos encontrar en la estructura de distintas empresas familiares y entender la dificultad en la acotación de un término general aplicable a todas ellas.

Para entender mejor el concepto, Neubauer y Lank, en 1998, desarrollaron un modelo en contraposición al de Tagiuri y Davis, que suele utilizarse para representar al esquema de la estructura típica de las empresas no familiares. Este modelo alternativo es característico sobre todo de grandes organizaciones cuyos propietarios no son personas físicas, sino otras empresas o instituciones. Asimismo, se aplica a las llamadas “empresas de gobierno familiar, donde la participación de los miembros de la familia se limita a funciones dentro de los órganos de gobernanza, sin involucrarse directamente en la gestión operativa. En este modelo, los roles pasan de ser los siete mencionados en el primer modelo, a quince distintos.” (Gallo, 2004).

Ilustración 2: Modelo de las empresas de gobierno familiar



Fuente: Gallo (2004)

Otros ejemplos de autores que trataron de conceptualizar la materia y que merecen ser nombrados son, Chua, Chrisman y Sharma (1999), Habberson et al., (2003) o Leach (2002). La obra de Chua et al. (1999) marcó un punto de inflexión en el proceso de

alcanzar una definición de este concepto. Estos autores señalaron que, independientemente de la definición que se adopte, esta debe reflejar la singularidad de las empresas familiares. Dicha singularidad según ellos no reside en la propiedad ni en la gestión pertenecientes a la familia, sino en “el patrón de propiedad, gobernanza, gestión y sucesión que influye materialmente en los objetivos, estrategias, estructura y en la forma en que cada uno de estos aspectos se formula, diseña e implementa” (Chua et al., 1999, p.2).

Leach, de una manera más sencilla, define la empresa familiar como una organización social de gran complejidad, donde conviven la empresa y la familia, entes que se desempeñan como dos subsistemas superpuestos, interdependientes y generadores de conflicto. (Palacios B., Martínez B., y Jiménez T., 2011).

Sin embargo, en el año 2009, el GEEF (European Group of Owner Managed and Family Enterprises, hoy conocida como EFB); asociación europea creada en 1997 por asociaciones de empresa familiar de varios países propuso una definición que consiguió la aceptación mayoritaria. Así pues, una empresa familiar es la que reúne ciertas características, a saber (Tàpies, 2011):

1. La mayoría de las acciones con derecho a voto pertenecen a la persona o personas físicas que fundaron o adquirieron la empresa o bien en manos de sus cónyuges, padres hijos o descendientes de estos.
2. La posesión de dichas acciones con derecho a voto puede darse por vía directa o indirecta.
3. Al menos un miembro de la familia la representa en el gobierno y administración de la compañía.
4. Las empresas cotizadas se consideran familiares si la persona que fundó la compañía, la adquirió o sus familias o descendientes poseen al menos el veinticinco por ciento del derecho a voto conferido por su porcentaje de capital social.

Una quinta característica fue añadida por el académico Andrea Colli, que trató de completar la definición proporcionada por la federación europea mencionada incluyendo el aspecto de la longevidad (Colli 2013; Colli y Larsson 2014):

5. La empresa debe haber estado controlada por la misma familia durante al menos dos generaciones.

Ward en 2006, propone otro enfoque interesante desde el que plantea las características de la empresa familiar en torno a la cultura organizacional peculiar que distingue a estas compañías de las no familiares:

1. El propósito de las empresas familiares es la continuidad
2. La meta es conservar los activos y el prestigio de la familia propietaria
3. La creencia fundamental es protegerse del riesgo
4. La orientación estratégica es la adaptación
5. La atención de la gestión se concentra en la mejora incremental continua
6. Los grupos de interés más importantes son los clientes y empleados
7. La empresa se concibe como una institución social
8. “Liderazgo es administración”

En relación con su estructura, como otra de las características clave de la empresa familiar, Juan Corona en su documento “El gobierno de la empresa familiar” analiza la evolución y mecanismos de buen gobierno que deben adoptarse por las empresas familiares, con especial atención al papel de la familia empresaria. Parte de la premisa de que para asegurar su continuidad y éxito es imprescindible comprender y gestionar adecuadamente la empresa y la familia, estableciendo órganos de gobierno diferenciados pero coordinados (Corona, 2019).

El texto realza la importancia de la institucionalización progresiva de los órganos de gobierno necesaria a medida que la empresa y familia crecen, recomendando la creación de una Asamblea Familiar y un Consejo de Familia, además de un Consejo de Administración en el ámbito empresarial (Corona, 2019).

El gobierno familiar busca preservar el patrimonio y los valores de la familia, evitar conflictos, fomentar el liderazgo de las nuevas generaciones y asegurar una planificación patrimonial alineada con las necesidades tanto de la familia como de la empresa. Para ello se proponen mecanismos como la Asamblea familiar como un foro de encuentro y de

intercambio de información, y el Consejo de familia, como un órgano operativo y representativo que actúa como puente entre la familia y la empresa (Corona, 2019).

Se debe procurar la independencia del Consejo de administración que defina y supervise la estrategia y la delimitación clara de las funciones del mismo y del Consejo de familia para evitar interferencias, así como promover su coordinación y comunicación mediante reuniones, representantes compartidos y canales institucionalizados. Se reconoce que el Consejo de Familia no debe fiscalizar la gestión empresarial (pues es una labor del consejo de administración formado por profesionales), sino acompañarla y complementarla con una visión a largo plazo (Corona, 2019).

Un instrumento muy exitoso para lograr la regulación de las relaciones entre la familia y la empresa es el Protocolo familiar, que recoge los principios y acuerdos fundamentales, y facilitan la planificación de la sucesión y resolución de conflictos. Para su efectividad, el proceso de elaboración debe ser participativo dialogado y adaptado a la familia, y se debe revisar periódicamente adecuándose a los cambios familiares y empresariales (Corona, 2019).

2.1.1. Origen y evolución

A lo largo del tiempo, las empresas familiares han sido moldeadas por diversos factores como la cultura, la religión, la política, la tecnología, y las condiciones de mercado. Desde una perspectiva histórica, las empresas familiares son unas de las organizaciones económicas más antiguas y predominantes en la historia de la humanidad (Family Business Solutions, 2017).

Durante el neolítico las familias dependían de la agricultura como su principal fuente de sustento, produciendo únicamente lo necesario para el consumo propio. Con el tiempo, la mejora de las técnicas de cultivo y la incorporación del ganado incrementaron la productividad agrícola. Esto permitió a las familias almacenar excedentes y utilizarlos para el intercambio, marcando un cambio en su economía (Family Business Solutions, 2017).

El aumento de las cosechas redujo la necesidad de que todos los integrantes de la familia se dedicaran a trabajar la tierra. Como resultado, algunos miembros comenzaron a

desempeñar otras actividades, como la artesanía o el comercio basado en el trueque. Con el tiempo, la producción y la comercialización se convirtieron en actividades diferenciadas (Family Business Solutions, 2017).

El comercio tal y como lo conocemos hoy, surgió alrededor del año 600 a.C. en Grecia, con la introducción de la moneda. Esto permitió la evolución de los mercados informales hacia espacios establecidos para actividades comerciales. Desde entonces, muchas familias encontraron en el comercio un ámbito para desarrollarse empresarialmente (Family Business Solutions, 2017).

Relacionar el surgimiento de las empresas familiares con el nacimiento del comercio, como hace Peter Watson en *Ideas: A history of thought and invention, from fire to Freud* es solo una de las posibles interpretaciones históricas. Otros podrían argumentar que sus orígenes están en la agricultura, la ganadería u otros sectores. En última instancia, el origen de la empresa familiar es un tema abierto a distintas interpretaciones (Family Business Solutions, 2017).

Existen ejemplos que corroboran que en la edad media también tienen su origen empresas familiares como Houshi Onsen, una empresa japonesa del sector de la hostelería que fue fundada en el año 718 por la familia Zengoro en la localidad de Awazu Onsen en Komatsu (Galán, 2014).

La empresa más antigua de Europa es Chateau de Golauine, creada en torno al año 1000 por la familia Golauine y dedicada a la vitivinicultura. En España, ese reconocimiento lo tiene Codorníu, una empresa vinícola fundada en 1551 que lleva a cabo todo el proceso de elaboración de vinos y cavas. Es propietaria de la mayor superficie de viñedos en España, con aproximadamente 3000 hectáreas. Además, cuenta con once bodegas ubicadas en prestigiosas regiones vinícolas, tanto nacional como internacionalmente (Galán, 2014).

Las empresas familiares ya abundaban durante el periodo preindustrial. Este tipo de organización comprendía desde talleres artesanales urbanos hasta instituciones como el famoso Banco Medici, investigado por Raymond De Roover (De Roover, 1963), pasando

por la sofisticada compañía comercial y mercantil de Andrea Barbarigo, “The Merchant of Venice”, y las asociaciones de hermanos comunes entre los comerciantes de la República del Mar Adriático (Lane, 1944). Dichas Repúblicas marítimas eran ciudades-estado que dominaron el comercio y la navegación en el mar Adriático y florecieron gracias al comercio marítimo, la diplomacia y el poderío naval (Colli, 2003).

La primera revolución industrial, a finales del siglo XVIII que fue protagonizada por Gran Bretaña, destacó por el carbón mineral como nueva fuente de energía, la máquina de vapor como tecnología disruptiva, y los sectores textil y siderúrgico como impulsores de riqueza. Este periodo estuvo marcado por numerosas iniciativas empresariales, en su mayoría pequeñas y medianas, generalmente de carácter familiar, donde la propiedad y gestión del negocio solían estar unificadas (Tàpies, San Román López, & Gil, 2014).

En el ámbito empresarial, la segunda revolución industrial dio lugar a lo que Chandler (1990) denominó la empresa moderna, asociada a nuevos sectores intensivos en capital. Su considerable tamaño le permitía aprovechar las economías de escala y, a diferencia del propietario-gerente de la primera revolución industrial, se caracterizaba por tener una gestión profesionalizada y remunerada (Tàpies, San Román López, & Gil, 2014).

Chandler abordó un tema similar en su análisis sobre las causas del declive de Gran Bretaña desde finales del siglo XIX, en comparación con Estados Unidos o Alemania. En *Scale and Scope*, atribuyó esta situación al “capitalismo personal”. Según él, los empresarios británicos del siglo XIX seguían percibiendo sus negocios como patrimonios familiares que debían ser conservados y heredados, en lugar de gestionarlos desde una perspectiva organizativa. Esta resistencia a ceder el control personal de sus empresas les impidió realizar las inversiones necesarias en producción, distribución y gestión, fundamentales para aprovechar plenamente las economías de escala y alcance en las industrias de la Segunda Revolución Industrial (Jones, Rose, 2013).

El auge de las empresas industriales en la segunda revolución industrial generó la idea errónea de que la empresa familiar era un vestigio del pasado: un modelo asociado a una economía basada en el trabajo intensivo y mercados limitados a escala regional (Colli, 2003). Hasta la década de 1970, esta percepción predominó en el ámbito académico. La

empresa familiar fue objeto de estereotipos que ponían en duda su eficiencia y rentabilidad frente a empresas no familiares, así como su capacidad para operar en sectores intensivos en capital. Además, se asoció con actitudes conservadoras caracterizadas por la falta de visión a largo plazo, aversión al riesgo y resistencia a la innovación. También se cuestionó su capacidad para perdurar en el tiempo, como ejemplifica el “Efecto Buddenbrook” de Thomas Mann (Tàpies, San Román López, Gil, 2014).

Sin embargo, a comienzos del siglo XXI, se da la aparición de una nueva tipología de empresa familiar, en la que un mayor nivel de profesionalización impacta tanto a los miembros de la familia como a los directivos externos contratados, pero sin dejar de lado el control familiar del negocio ni la transmisión de los valores que dieron origen, impulsaron el crecimiento y aseguraron la continuidad de las empresas (Tàpies, San Román López, Gil, 2014).

2.1.2. Clasificación

Diéguez-Soto, López-Delgado y Rojo-Ramírez, en su artículo *“Identifying and classifying family businesses”* confeccionan un elaborado estudio a partir de bases de datos en el que, entre otras cosas, proponen un método con el que identifican cuatro tipos de empresas con participación familiar (family involved firms, o FIFs) en la propiedad, gestión del gobierno o la forma legal, que presentan características similares: “copreneurs” o socios emprendedores, empresas familiares independientes, empresas familiares dirigidas profesionalmente, y empresas familiares gestionadas exclusivamente por miembros de la familia (Diéguez-Soto et al., 2015):

1. “Copreneurs” o socios emprendedores: La empresa no es una sociedad colectiva, comanditaria y el último y principal propietario no es una compañía. No hay coincidencia en los apellidos del comité de dirección y los accionistas (en adelante denominado grupo interno). El grupo interno consiste en dos personas de distinto género, que ocupan los cargos de CEO, accionistas y directores. Suelen estar unidos en matrimonio.
2. Empresas familiares independientes: La empresa no es una sociedad colectiva, comanditaria y el último y principal propietario no es una compañía. Hay coincidencia

en los apellidos del grupo interno. Ningún accionista es propietario de más de 25% de las acciones. Algún miembro de la familia está involucrado en la dirección.

3. Empresas familiares dirigidas profesionalmente: La empresa no es una sociedad colectiva, comanditaria y el último y principal propietario no es una compañía. Hay coincidencia en los apellidos del grupo interno. Algún accionista puede ser propietario de más de 25% de las acciones. No hay apellidos coincidentes con el del director general o CEO. Pueden estar cotizadas.
4. Empresas familiares gestionadas exclusivamente por miembros de la familia: La ,propietario no es una compañía. Hay coincidencia en los apellidos del grupo interno. Algún accionista puede ser propietario de más de 25% de las acciones. Hay apellidos coincidentes con el del director general o CEO. Pueden estar cotizadas, aunque los miembros de la familia mantienen una participación mayoritaria en la gestión y propiedad.

Todas estas empresas comparten rasgos homogéneos en varias dimensiones de desempeño, como el apalancamiento, la eficiencia y el grado de supervivencia, proporcionando así evidencia empírica adicional sobre las características únicas de las empresas familiares (Diéguez-Soto et al., 2015).

2.1.3. Contribución a la economía, sectores y empleo

Las empresas familiares son un pilar clave de la economía española. Se calcula que en España existen 1,1 millones de empresas de este tipo, es decir, un 89% sobre el total de las empresas (Instituto de la empresa familiar, 2024).

Gracias a su visión compartida y sus valores familiares, estas compañías destacan como el principal motor de generación de empleo en el país. En la actualidad, proporcionan el 67% del empleo del sector privado, sumando más de 6,58 millones de puestos de trabajo, y contribuyen con el 57,1% del PIB del sector privado (Instituto de la empresa familiar, 2024).

La importancia de las empresas familiares trasciende el ámbito nacional, posicionándose como las mayores creadoras de empleo y facturación a nivel global. Javier Francisco

Rueda Galvis y Mónica Andrea Rueda Galvis, en su obra “Definición, importancia y análisis de la empresa familiar” realizado en 2019, apuntan que el número de empresas familiares alrededor del mundo es incalculable con un porcentaje cercano al 80% del total de organizaciones, las cuales son de vital importancia para el desarrollo económico y social, dado que generan aproximadamente el 55% del PIB global y el 65% de los empleos en cada país” (Rueda Galvis, 2019).

En Estados Unidos, el país con mayor número de empresas familiares, estas representan el 90% del total, con cerca de 25 millones de negocios que aportan el 64% del PIB, 62% del empleo, 78% de los nuevos puestos de trabajo y constituyen el 35% de las 500 compañías más grandes, según los datos del Family Business Center (2018).

Adicionalmente, en Italia representan el 99%, en Japón el 97%, en México el 90%, en Suiza el 88%, en Reino Unido el 76%, en Portugal el 70%, en Colombia el 68% y en Chile el 65% (Rueda Galvis, 2019).

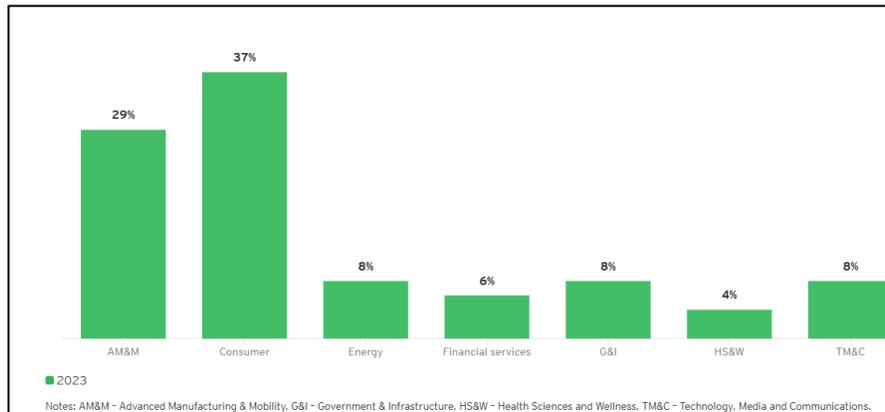
Por otro lado, cabe destacar, que, según la Revista Fortune 500, en 2016 alrededor del 30% de las 500 compañías más grandes del mundo son empresas familiares. Liderando este ranking se encuentra Walmart, perteneciente a la familia Walton, ya que factura más de 495.000 millones de dólares estadounidenses al año en más de 25 países y emplea a 2,3 millones de personas.

En la Unión Europea, se estima que existen 14 millones de empresas familiares que generan más de 60 millones de empleos en el sector privado (Instituto de la empresa familiar, 2024).

En cuanto a los sectores en los que proliferan, la presencia de las empresas familiares en España es dominante en los sectores primario y secundario. Más específicamente, el 88% de las empresas del sector de la construcción, el 86% de las agrícolas, ganaderas, dedicadas a la silvicultura y al comercio, el 83% de las manufactureras, el 81% de las compañías hosteleras, son familiares.

Desde una perspectiva global, el sector de consumo es al que dedican sus servicios la mayoría de las empresas familiares en Europa, Oriente Medio, India, África y Asia-Pacífico según el estudio realizado por EY, en 2023. Concretamente un 37%. Alcanza el segundo puesto el sector de “manufactura avanzada y movilidad”, con un 29%.

Ilustración 3: Número de empresas familiares por sector



Fuente: EY, 2023

Comparativamente en menor medida, las compañías familiares contribuyen un 8% a energía, gobierno e infraestructuras, y tecnología y telecomunicaciones, un 6% a servicios financieros, y un 4% a ciencias de la salud y del bienestar (EY, 2023).

El predominio del sector de consumo está principalmente impulsado por la contribución de las Américas (el 47% de las empresas en las Américas son de consumo, frente al 19% que operan en manufactura avanzada y movilidad) (EY, 2023).

En general, el índice de 2023 incluye ligeramente más empresas cotizadas, con un total de 260 empresas familiares cotizadas en bolsa (EY, 2023).

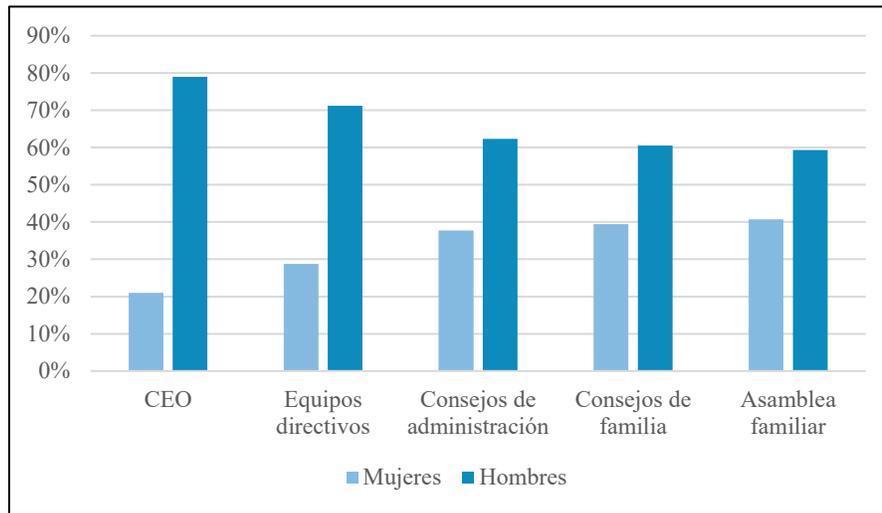
Otros indicadores de interés a la hora de clasificar las empresas familiares es el género de sus empleados y de los ocupantes de posiciones de liderazgo. Las empresas familiares exitosas son reconocidas por ser ágiles, innovadoras y con un propósito claro. También están preparadas para adaptarse a los cambios sociales y económicos. Sin embargo, al igual que otros tipos de empresas, están logrando avances limitados en cuanto a diversidad e inclusión (EY, 2023).

Se puede observar que en 2023 solo 29 empresas (5,8% del total) tienen una CEO mujer. Las mujeres ocupan el 23% de los asientos en los consejos de administración de las 500 empresas familiares más grandes a nivel global (25% en Europa y América del Norte), una cifra baja considerando que una investigación de Moody's Investors Service encontró que el 29% de los asientos en consejos corporativos de empresas en América del Norte y Europa estaban ocupados por mujeres en 2022 (EY, 2023).

Ilustración 4: Presencia de las mujeres en las empresas familiares en Europa y América del Norte



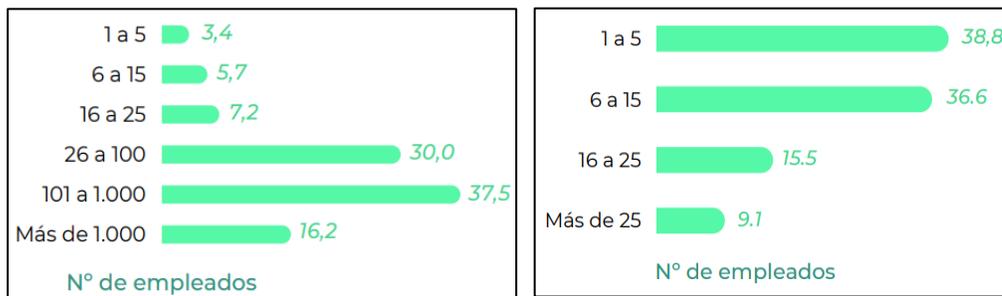
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5: Presencia de las mujeres en empresas familiares en España

Fuente: Elaboración propia

En nuestro país en 2020, solo el 21% de los CEO de las empresas familiares eran mujeres, y la presencia femenina en los equipos directivos solo era de un 28,76%, y en los consejos de administración de un 32,71% (Garrigues, 2020). En los consejos de familia las mujeres ocupan un 39,46% y en la asamblea familiar un 40,68%. (Plexun, 2020). No se dispone de información que indique cuántas de esas mujeres son miembros de la familia.

La Asociación Valenciana de empresarios en colaboración con el Instituto de la empresa familiar y empresas asociadas realizó una encuesta en la que revelan la tipología de las empresas familiares según el número de empleados en España. Se realizaron dos encuestas, una “interna” en la que los encuestados eran empresas miembros del IEF o asociados, y otra “externa”, en la que participaron empresas familiares entrevistadas de manera aleatoria (AVE, 2023).

Ilustración 6: tipos de empresas por número de empleados

Fuente: AVE, 2023

El primer gráfico se corresponde con la encuesta interna y la muestra recoge 851 empresas, mientras que la encuesta externa recogía 2.290 distribuidas por todo España. Por tanto, parece más representativo el segundo gráfico correspondiente a la encuesta externa, y es el que se tomará como referencia.

En cuanto a su supervivencia, se calcula que en España el 53,6% de las empresas familiares están actualmente en manos de la primera generación, 37% sobrevive al traspaso a la segunda, y solo el 7% actualmente es gestionada por la tercera generación. (Abante Asesores, 2022)

2.2 Retos estratégicos

2.2.1 La estrategia como revisión del modelo de negocio para crecer

Uno de los signos distintivos de las empresas familiares es su condición de perdurabilidad a través del tiempo, que implica la continuidad de su cultura organizacional como expresión de los valores únicos de la familia transmitidos de generación en generación. Estos valores nacen de sus fundadores, y como tal, son una indudable expresión de la tradición que no puede ignorarse ni quedar en el olvido (Guerrero, 2006).

Desde este punto de vista, conviene distinguir entre valores y cultura organizacional. Los valores son altamente personales, y en el contexto familiar, resultan de creencias, actitudes e ideales compartidos que pueden impregnar un negocio. Tras ser construidos por el fundador, con el tiempo se amplifican a través de los miembros de la familia. La mayoría de las empresas familiares exitosas a lo largo de las generaciones son eficaces en preservar sus valores fundamentales y promoverlos dentro de la organización. “Los valores deben

ser tanto creíbles como consistentes” escribe Colin Meyer, profesor de Estudios de Gestión en la Saïd Business School de Oxford (Spencer Stuart, 2020).

En cambio, la cultura es definida como “el orden social tácito de una organización: Moldea las actitudes y comportamientos de manera amplia y duradera. Las normas culturales definen lo que se fomenta, se desaconseja, se acepta o se rechaza dentro de un grupo. Cuando está adecuadamente alineada con los valores personales, impulsos y necesidades, la cultura puede canalizar muchos esfuerzos hacia un propósito compartido y fomentar la capacidad de una organización para prosperar.” (Spencer Stuart, 2020).

Sin embargo, si dichas organizaciones pretenden adaptarse al entorno cambiante y crear valor a través de lo que Narver y Slater definen como “orientación al mercado”, es imprescindible para poder competir con éxito, que no se queden estancadas en el pasado y superen el gran reto de las familias empresarias, que en definitiva es “aprender a innovar desde la tradición” (Cruz, 2022).

A medida que las empresas familiares crecen, emprenden una nueva dirección estratégica o responden a las numerosas fuerzas externas de cambio, deben invertir tanto en comprender como en gestionar su cultura. Es un error creer que la cultura debe ser fija e inmutable. Una empresa con una cultura arraigada se vuelve vulnerable cuando el entorno comienza a cambiar a su alrededor (Spencer Stuart, 2020).

Spencer Stuart, una empresa especializada en “Head Hunting”, elabora un informe en el que explora cómo las empresas familiares están aprendiendo a evolucionar sus culturas sin tener que sacrificar lo que les hace únicas. Su método de investigación se basa en entrevistas a empresas familiares de Europa y Oriente Medio, que combina las perspectivas de las empresas entrevistadas con su innovador estudio de la cultura organizacional y su experiencia asesorando a empresas en sus procesos de transformación. Según ellos, los valores unen la familia, la empresa y sus empleados y “actúan como una guía para hacer los negocios”.

Estos valores que infunden la cultura organizacional tienen tal importancia que, por ejemplo, la empresa United Shipping and Trading Company declara que no contratan a

nadie que no se identifique con sus valores. Más allá de eso, la practicidad de la cultura corporativa alcanza incluso a afectar los resultados empresariales, pudiendo impulsar o incluso sabotear la estrategia más acertada o los ejecutivos más experimentados. Puede fomentar la innovación, el crecimiento, el liderazgo en el mercado, el comportamiento ético y la satisfacción del cliente. Por otro lado, una cultura desalineada o tóxica puede deteriorar el rendimiento del negocio, reducir la satisfacción y lealtad de los clientes, y desmotivar el compromiso de los empleados.

El profesor Carlos Casillas sostiene que “En la mayoría de las empresas familiares el fundador fue un innovador estratégico”. Desde su punto de vista, el creador de la empresa habría superado el mayor desafío, lograr mantenerla operativa y estable hasta el momento en que sus descendientes pudieran asumir el relevo - “(el fundador) tiene dos grandes ventajas frente a éstos: nadie dudará de que el negocio es suyo y el fundador no tiene historia, no tiene pasado, no tiene tradición”. La gestión que se haga tanto de la tradición como de la innovación determinará su conversión en ventajas competitivas o desventajas (Quintana, 2005).

Mientras que los valores son constantes y proporcionan fundamentos a una empresa familiar, la cultura es necesariamente más flexible, es un catalizador del rendimiento y al mismo tiempo debe evolucionar con el tiempo. Debe ser capaz de adaptarse en línea con una estrategia cambiante. Del mismo modo que cada empresa debe revisar y actualizar la definición de su estrategia (con creciente frecuencia y urgencia en el clima actual), también debe dedicar tiempo y energía a examinar si su cultura está preparada para cumplir con los objetivos de la estrategia (Spencer Stuart, 2020).

El cambio cultural es intimidante, especialmente cuando la cultura actual ha funcionado bien en una organización durante muchos años. Un ejemplo que lo demuestra es la empresa familiar danesa Grundfos, proveedora de bombas para calefacción, aire acondicionado, riego, industria... pues tiene una cultura profundamente arraigada de responsabilidad social; por ejemplo, entre el 3% y 5% de su fuerza laboral tiene "capacidad laboral reducida" (Spencer Stuart, 2020).

Según el CEO de Grundfos, Mads Nipper, la experiencia es altamente valorada y la empresa invierte fuertemente en capacitación con una perspectiva a largo plazo. Pero mientras que antes podía inventar una nueva tecnología hidráulica y disfrutar del mercado en exclusiva durante muchos años, hoy los competidores responden mucho más rápido, especialmente los de China. Hoy en día, todo se trata de velocidad, de ser rápidos para desarrollar y desplegar nuevas iniciativas. “Ahí es donde nuestra cultura nos juega en contra”, dice. Habiendo reconocido la necesidad de realizar cambios en su cultura organizacional, decide adoptar formas de trabajo nuevas ajenas a su cultura: procesos superpuestos, equipos más autónomos y un alto grado de empoderamiento para tomar decisiones "sobre la marcha". Nipper creó una oficina de transformación digital, una unidad semiindependiente en la sede central que reunió a personas de toda la empresa para trabajar en proyectos habilitados digitalmente. Invitó a un emprendedor con experiencia en transformación digital para liderar la unidad, pero quiso evitar enviar la señal de que el cambio cultural solo podía lograrse mediante la incorporación de talento externo.

Procesos diferentes y más ágiles eran esenciales para que Grundfos mantuviera su ventaja competitiva. No podían integrarse en la organización sin un cambio cultural. Este cambio se facilitó gracias a los valores de inclusión y equidad, así como a una creencia compartida en la misión y el propósito social de la empresa. Tener un perfil cultural adecuado les permite incluso cobrar más por sus servicios.

David Ruiz-Roso, socio responsable de EY Empresa Familiar afirma muy acertadamente en su estudio que “puede sonar paradójico, pero podemos afirmar que la empresa familiar innova más que las demás. Cuando hablamos de innovación, podría parecer que las empresas con una familia detrás son más “tradicionales”, más reacias a incorporar cambios o menos predispuestas a asumir riesgos. Lo cierto es que la realidad nos dice lo contrario. Creemos que, en un mundo que cambia constantemente, las empresas con una larga historia tienen éxito no por su aversión al cambio sino, al contrario, porque saben adaptarse y aprovechar los cambios de tendencias y paradigmas producidos por la tecnología y el entorno económico y social. Es decir, saben innovar y responder a las demandas de un mercado y de unos clientes cada día más exigentes.”

De este binomio entre tradición e innovación derivan tres aspectos fundamentales que debe valorar una empresa familiar a la hora de desarrollar una estrategia que le asegure el crecimiento y la continuidad en el tiempo: La sostenibilidad, la transformación digital y la internacionalización.

Para que esta estrategia sea verdaderamente efectiva, resulta esencial no solo definirla con claridad, sino también ejecutarla de manera coherente con los valores y objetivos del negocio, y, especialmente, supervisar su implementación con mecanismos de seguimiento y ajuste continuo. Solo a través de esta triple dimensión; definición, ejecución y control, será posible adaptar el modelo de negocio a un entorno cambiante sin renunciar a la esencia familiar que lo sustenta.

2.2.2. Sostenibilidad y estrategia

La sostenibilidad, según fue definida por la Comisión de Brundtland de las Naciones Unidas implica “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias” (Naciones Unidas, s.f)

En la actualidad, la sostenibilidad debe entenderse no como una acción puntual o de reputación, sino como una manera de hacer empresa, profundamente ligada a la supervivencia y continuidad del negocio (Tsao, 2024).

La sostenibilidad implica integrar de forma estructural los criterios ESG (medioambientales, sociales y de gobernanza) en la estrategia de la empresa. Este enfoque no solo responde a nuevas expectativas regulatorias y sociales, sino también a una necesidad interna de adaptarse a un entorno cambiante, cada vez más exigente con la transparencia y el impacto (Tsao, 2024).

En este sentido, las empresas familiares, que históricamente han estado orientadas al legado, la cohesión, y la visión de largo plazo, tienen un potencial real para liderar esta transformación, aunque no siempre lo hacen de forma consciente o profesionalizada. El arraigo familiar puede ser una ventaja, pero también un obstáculo si no se traduce en mecanismos formales de integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio (Tsao, 2024).

Por ello, más que una opción reputacional o un compromiso ético, la sostenibilidad representa hoy un reto estratégico clave, especialmente para aquellas empresas que aspiran a perdurar generación tras generación.

Sin embargo, ese reto ha de ponerse sobre la mesa, ya que la sostenibilidad no es solo una respuesta a exigencias sociales y medioambientales, sino una vía para reducir riesgos y aprovechar nuevas oportunidades de creación de valor. Dado que las empresas familiares representan la forma organizativa más extendida a nivel global, con una gran contribución al empleo y al PIB, su participación activa en el desarrollo sostenible resulta fundamental (Aparicio et al.,2023, p. 37).

Las empresas familiares están especialmente bien posicionadas para liderar una transición hacia modelos más sostenibles gracias a su orientación intrínseca al largo plazo, su vinculación local y su cultura basada en valores familiares. Estas características favorecen la incorporación de principios ambientales, sociales y de gobernanza como parte de la estrategia del negocio, en lugar de tratarlos como acciones exclusivamente reputacionales. No obstante, también se han identificado barreras internas que limitan el desarrollo proactivo de estrategias sostenibles, lo que ha generado un creciente interés académico por entender cómo integrar estos compromisos en la gestión real de estas empresas (Aparicio et al.,2023, p. 38-39).

En este sentido, la literatura reciente identifica cuatro grandes líneas temáticas que ayudan a estructurar el debate:

1. La sostenibilidad entendida desde la lógica de la Responsabilidad social corporativa. Aunque esta visión ha sido útil históricamente, actualmente se considera insuficiente para explicar por completo el compromiso estratégico con el desarrollo sostenible, por lo tanto, no es válida (Aparicio et al.,2023, p. 49).
2. La sostenibilidad desde el modelo de empresa familiar, subrayando el papel del capital familiar, humano, y financiero, como motor de continuidad y desarrollo sostenible del ecosistema empresarial y comunitario que rodea a la empresa familiar (Aparicio et al.,2023, p. 49).

3. La sostenibilidad orientada al medioambiente. Aunque se reconoce su potencial como factor de diferenciación y crecimiento, también se pone de manifiesto que existen todavía pocas investigaciones que vinculen de forma sólida estas prácticas con el rendimiento económico de la empresa. No obstante, factores como la implicación generacional y la diversidad en los equipos de dirección se presentan como claves para potenciar el impacto positivo de la sostenibilidad ambiental en el rendimiento empresarial (Aparicio et al.,2023, p.50).

4. La cuarta línea analiza por qué muchas empresas familiares, a pesar de estar motivadas por valores éticos y un fuerte compromiso intergeneracional, no siempre traducen esa actitud en acciones sostenibles concretas. La razón principal suele ser su elevada aversión al riesgo: al asumir directamente el coste de las decisiones estratégicas, los propietarios familiares tienden a evitar iniciativas percibidas como inciertas o muy costosas. A esto se suma la concentración del poder en manos de pocos miembros de la familia y la falta de profesionalización, lo que limita la adopción de la sostenibilidad como parte de la estrategia de la compañía. Sin embargo, diversos estudios han demostrado que factores como la diversidad de género en los consejos de administración permite dirigir la sensibilidad de la empresa hacia temas ESG. También se subraya el papel de la gestión del conocimiento y la innovación abierta, que permiten introducir prácticas sostenibles mediante la colaboración con agentes externos como *start-ups* o universidades. Estos factores, bien gestionados, pueden facilitar el cambio cultural necesario para integrar la sostenibilidad en el núcleo estratégico de la empresa (Aparicio et al.,2023, p.50).

Capacidad y utilidad de implementación

En este apartado se cubrirán dos aspectos relevantes: por un lado, las condiciones y capacidades que una compañía familiar necesita para integrar la sostenibilidad de forma efectiva; y, por otro lado, los beneficios que esto conllevaría en términos de competitividad, resiliencia, legitimidad y creación de valor.

Integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial requiere tanto voluntad como capacidad organizativa. Esta transformación implica rediseñar procesos, productos y sistemas de gobernanza para lograr un equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad. La voluntad estratégica es imprescindible para cumplir con la integración efectiva de la sostenibilidad. Esta voluntad se entiende como aquellas motivaciones no financieras, como el deseo de continuidad generacional o la imagen de la compañía. Sin embargo, estas motivaciones se pueden ver obstaculizadas por una cultura organizativa conservadora. A nivel operativo, la capacidad de implementación depende tanto del poder de decisión como de los recursos disponibles. Las empresas familiares suelen tener estructuras ágiles y relaciones internas sólidas que facilitan las decisiones rápidas, aunque también pueden verse limitadas por lealtades personales o compromisos no compatibles con los principios ESG (Clauß et al., 2022, pp. 2–4).

Gestión estratégica de la sostenibilidad

Para que la sostenibilidad se integre de manera funcional se requiere una gestión estratégica consciente. Esto implica transformar no solo productos y procesos, sino también estructuras mentales, sistemas de incentivos y mecanismos de control. Estudios recientes destacan la necesidad de adaptar la cultura organizativa, involucrar a todos los niveles jerárquicos y establecer indicadores claros. En el caso de las empresas familiares, además, es esencial coordinar la gestión del negocio con la del sistema familiar, alineando valores, expectativas y ciclos de sucesión (Clauß et al., 2022, pp. 5-6).

Barreras internas

Uno de los principales retos para implementar la sostenibilidad en la empresa familiar es la coexistencia de distintas lógicas institucionales. Las empresas deben armonizar el enfoque tradicional de maximización de beneficio con una lógica social o medioambiental. En el contexto familiar, además, factores como los vínculos afectivos o la tradición pueden generar tensión a la hora de definir los objetivos, asignar recursos o medir el rendimiento, por lo que se recomienda el uso de mecanismos específicos para gestionar la ambigüedad y facilitar la transición hacia modelos híbridos (Clauß et al., 2022, pp. 6-7).

El papel de los actores individuales

Las decisiones sostenibles no solo dependen de la estructura, sino también de las personas. La figura del propietario-directivo es clave para liderar cambios estratégicos. Además, la incorporación de nuevas generaciones puede introducir visiones más abiertas y formadas en sostenibilidad. Estudios empíricos muestran que el compromiso ambiental, la formación en sostenibilidad y la diversidad de género en los órganos de gobierno son factores decisivos para impulsar la transformación (Clauß et al., 2022, pp. 7-8).

Impacto y beneficios potenciales

Integrar la sostenibilidad no solo responde a una lógica moral, sino que también puede traducirse en beneficios tangibles. Diversos estudios muestran una relación positiva entre sostenibilidad y rendimiento económico, especialmente cuando se alcanzan altos niveles de integración. La sostenibilidad también fortalece la legitimidad, la reputación y la capacidad de innovación. Aunque la evidencia sobre empresas familiares es aún limitada, hay indicios de que aquellas que adoptan compromisos sostenibles de forma estructural logran ventajas competitivas relevantes (Clauß et al., 2022, pp. 8-9).

Se muestra evidencia de estos beneficios en el estudio de Eccles et al. (2014), citado por Clauß et al. (2022). En su investigación, los autores realizaron una comparación entre empresas que integran de forma estructural criterios de sostenibilidad en su gestión (“empresas de alta sostenibilidad”) y aquellas que no lo hacen (“empresas de baja sostenibilidad”). A lo largo de un periodo prolongado, analizaron su comportamiento en términos financieros. Los resultados demostraron que las compañías con un compromiso real y transversal con la sostenibilidad obtuvieron mejores resultados financieros, y, por lo tanto, una mayor rentabilidad. Este mejor desempeño se explica, entre otros factores, por una mayor orientación a largo plazo, una cultura organizativa alineada con los valores ESG y la existencia de mecanismos de gobierno más robustos, como consejos de responsabilidad directa sobre sostenibilidad o sistemas de incentivos ligados al cumplimiento de objetivos no financieros. En resumen, la sostenibilidad no es un freno al rendimiento, sino un motor estratégico de valor competitivo (Clauß et al., 2022, p.4).

Otro estudio realizado por Sroufe y Gopalakrishna-Remani (2019), analiza la relación entre sostenibilidad social y rendimiento financiero, identificando que esta relación no es directa, sino que se produce como consecuencia de una mejora en la calidad de procesos y productos. Es decir, cuando una empresa se compromete con prácticas socialmente responsables, por ejemplo, condiciones laborales dignas o inclusión social, esto puede conducir a un aumento en los estándares de calidad interna. A su vez, esa mejora repercute de forma positiva en el desempeño económico. Así, la sostenibilidad social actúa como una palanca que optimiza la gestión y eleva la percepción del cliente, lo que finalmente se traduce en mayor competitividad y rentabilidad (Clauß et al.,2022, p.4).

El estudio de Nuber et al. (2020) propone un modelo más matizado al observar una relación en forma de U entre la sostenibilidad y el rendimiento financiero. Esto significa que los beneficios económicos no se alcanzan con esfuerzos mínimos o simbólicos en sostenibilidad, es más, esos niveles bajos podrían incluso incurrir en costes sin obtener retorno. Sin embargo, cuando la sostenibilidad se integra plenamente y de forma estratégica, con medidas estructurales, innovación sostenible y compromiso transversal, sí se logran retornos financieros superiores. En otras palabras, solo una sostenibilidad ambiciosa y profunda genera valor económico sostenible en el tiempo (Clauß et al.,2022, p.4).

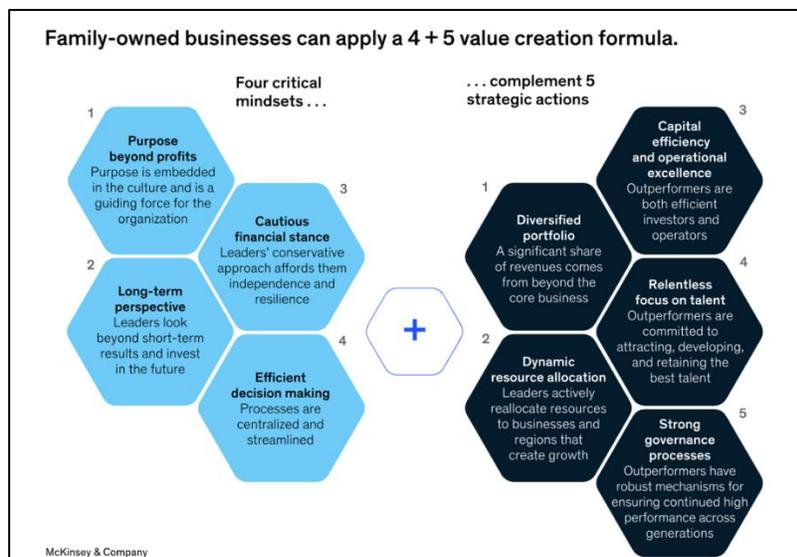
En conclusión, la sostenibilidad debe entenderse como un eje estratégico, no como un gesto reputacional. Las empresas familiares, por su visión de largo plazo y valores heredados, están bien posicionadas para liderar esa transformación. Para ello, es necesario superar barreras internas y asumir la sostenibilidad como una vía para generar valor, competitividad y continuidad a lo largo de generaciones.

2.2.3. Transformación tecnológica y estrategia

En un entorno empresarial marcado por la disrupción tecnológica, las empresas familiares se enfrentan al reto de adaptar sus modelos estratégicos sin perder su esencia. Según McKinsey & Company, aquellas que combinan una visión a largo plazo con agilidad organizativa, prudencia financiera y un propósito que trasciende el beneficio económico pueden multiplicar hasta por cuatro su valor en la próxima década (2023).

Este enfoque se sintetiza en una fórmula denominada “4+5”, que combina cuatro mentalidades esenciales (propósito más allá del beneficio, visión de largo plazo, prudencia financiera y toma de decisiones eficiente) con cinco acciones estratégicas (diversificación activa, reasignación dinámica de recursos, inversión y operación eficientes, atracción y fidelización del talento, y, gobernanza intergeneracional sólida). Este marco resulta especialmente útil para comprender cómo las empresas familiares pueden incorporar de forma eficaz tecnologías emergentes como la inteligencia artificial generativa, transformando sus operaciones sin renunciar a sus valores (McKinsey & Company, 2023).

Ilustración 7: la fórmula "4+5"



Fuente: McKinsey & Company, 2023

La Inteligencia Artificial generativa

Se explicará el reto tecnológico desde el enfoque de la incorporación de la Inteligencia Artificial generativa a la empresa familiar, debido a su gran relevancia en la actualidad y a la rápida y constante transformación que esta está suponiendo en el *modus operandi* de todas las compañías.

McKinsey & Company define la Inteligencia Artificial generativa de la siguiente forma: *“algoritmos que pueden utilizarse para crear contenido nuevo, incluyendo audio, código, imágenes, texto, simulaciones y vídeos. Los avances recientes en este campo tienen el potencial de transformar radicalmente la forma en que concebimos la creación de contenido”* (2024).

Para abordar esta cuestión, primero se expondrá cómo fue ese proceso de adopción de la IA_g por parte de las empresas en una primera etapa; y posteriormente se contrastará con la fase de implementación de esa tecnología para obtener una ventaja competitiva.

La adopción de la IA_g: etapa inicial

La información expuesta a continuación se ha obtenido de un informe de McKinsey & Company, enfocado en el estudio sobre la adopción de la Inteligencia Artificial generativa por parte de las empresas. Se ha llevado a cabo a partir de una encuesta que se realizó a principios de 2024, contando con la participación de 1.363 personas de distintas regiones, sectores, tamaños de empresa, funciones organizativas y niveles de experiencia (Singla et al., 2024, p.22).

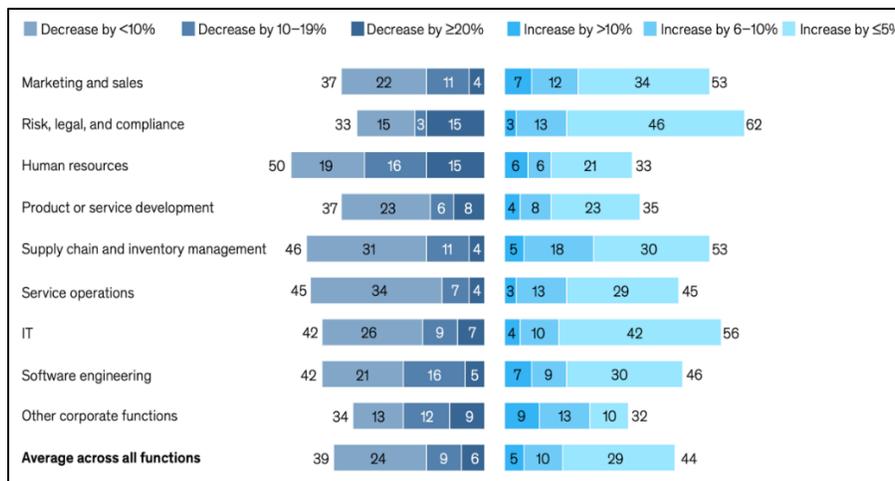
La adopción de inteligencia artificial generativa (IA_g) desde su creación a finales de 2022, se ha tratado de un proceso fugaz, en el que miles de compañías a nivel global han ido incorporándola para adquirir sus beneficios y generar el mayor valor posible. Actualmente, el 65% de los encuestados indica que sus organizaciones la utilizan de forma habitual en al menos una función empresarial, lo que supone un aumento significativo respecto al 33% registrado el año anterior. El estudio ha demostrado que las organizaciones emplean la IA_g principalmente en dos funciones, por un lado, marketing y ventas; y, por otro lado, desarrollo de productos y servicios (Singla et al., 2024, p.4).

Además, se ha demostrado que las inversiones en inteligencia artificial generativa e inteligencia artificial analítica, comienzan a generar retornos concretos para las empresas. Según los resultados de la encuesta, el 67% de los encuestados anticipa un aumento de la

inversión en inteligencia artificial durante los próximos tres años, lo que confirma una tendencia creciente de consolidación tecnológica (Singla et al., 2024, p.7).

El informe especifica que la IA está conllevando la reducción de costes y el incremento de los ingresos dentro de las organizaciones encuestadas. El área donde más organizaciones reportan reducciones de costes es recursos humanos, mientras que los mayores incrementos de ingresos (por encima del 5%) se están observando en la gestión de cadenas de suministro e inventario, como se observa en el siguiente gráfico (Singla et al., 2024, p.7).

Ilustración 8: Reducción de costes y aumento de beneficios tras la adopción de IA, por función, en %



Fuente: Singla et al., 2024.

Alex Singla, socio de McKinsey, señala que en 2024 la inteligencia artificial generativa ya no es una novedad, sino una tecnología adoptada de forma habitual por casi dos tercios de las empresas. Además, el 40% de las organizaciones la aplica en más de dos funciones. Esto marca una transición: el foco ya no está en su potencial, sino en cómo implementarla eficazmente para generar valor real (Singla et al., 2024, p.10).

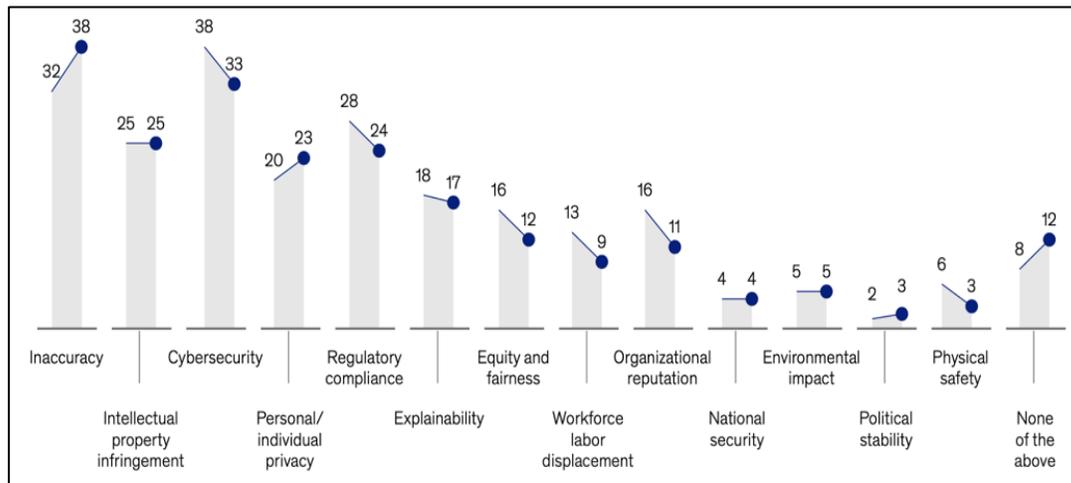
Singla advierte que el objetivo empresarial debe guiar siempre la adopción de IA. Las organizaciones líderes no incorporan la tecnología por moda, sino que identifican primero sus oportunidades estratégicas y luego diseñan soluciones de IA que las potencien. Además, destaca la importancia de una gestión continua, no puntual. Para escalar con éxito, es

necesario construir una arquitectura tecnológica robusta y flexible, y fomentar la colaboración constante en tres áreas clave: RRHH, finanzas, legal y riesgos. Solo de esa forma se conseguirá adaptar recursos y productividad a las nuevas dinámicas digitales (Singla et al., 2024, p.10).

A medida que las empresas comienzan a extraer beneficios concretos de la IA, también han de tener en cuenta los riesgos asociados a su implementación. Estos se agrupan en tres categorías principales:

1. Los relacionados con la gestión de datos: la privacidad, los sesgos o la infracción de propiedad intelectual.
2. Los vinculados a la gestión de modelos: los errores en las salidas o la falta de interpretabilidad.
3. Los asociados a la seguridad: incluyen el uso indebido o la exposición a ciberataques.

Entre todos los riesgos, la imprecisión de los resultados se consolida como el más reconocido y el principal frente al que las empresas están intensificando activamente sus esfuerzos de mitigación. Este problema afecta a toda la cadena de valor de la IA, desde la interacción con el cliente y la generación de resúmenes, hasta la programación y la creación de contenidos. Su impacto transversal convierte este riesgo en una prioridad crítica para las organizaciones. A continuación, se exponen aquellos riesgos que las compañías están tratando de mitigar en 2024, en comparación con 2023 (Singla et al., 2024, p.10-11).

Ilustración 9: Riesgos de la IA que las compañías están mitigando, en %.

Fuente: McKinsey & Company, 2024.

Lareina Yee, presidenta del McKinsey Technology Council, subraya que la implementación responsable de la IA debe comenzar desde el primer día. Para ello, las organizaciones deben establecer principios claros alineados con sus valores y garantizar que los datos y contenidos generados permanezcan protegidos dentro del entorno corporativo. Esto requiere contratos seguros con proveedores de modelos y formación interna que evite el uso indebido de herramientas públicas. Además, la responsabilidad no puede limitarse al cumplimiento normativo posterior: debe integrarse desde el desarrollo de las soluciones, mediante pruebas rigurosas y conciencia del riesgo por parte de los equipos técnicos. Yee también subraya la importancia de una gobernanza sólida, aunque solo una minoría de empresas ha implementado procesos definidos de mitigación (Singla et al., 2024, p.13).

Michael Chui, socio de McKinsey Global Institute, señala que, aunque la mayoría de las organizaciones se encuentran en la fase inicial de adopción de la IA, un grupo pequeño, 46 de las 876 encuestadas, ya atribuye más del 10% de su EBIT (beneficio operativo) al uso de la IA. Además, el 42% de estas también generan más del 20% de su EBIT gracias a la inteligencia artificial analítica. Estas empresas, denominadas “*high performers*”, en lugar de usar herramientas estándar, priorizan el desarrollo de modelos personalizados o

propios, lo que les permite capturar más valor y generar ventajas competitivas sostenibles (Singla et al., 2024, p.17).

El reto estratégico

Tras analizar cómo las empresas están integrando la inteligencia artificial generativa (IAg) en sus procesos, y cómo las más avanzadas están obteniendo rendimientos reales mediante la personalización, rediseño de flujos y liderazgo activo, es necesario plantear una mirada más amplia y de futuro. La IAg no debe entenderse únicamente como una herramienta que optimiza procesos existentes, sino como una palanca estratégica para transformar modelos de negocio y organizaciones desde su base.

Según McKinsey, el verdadero reto para los próximos años no será tecnológico, sino humano: cómo preparar a líderes, empleados y estructuras organizativas para integrar la IA de forma responsable, inclusiva y ambiciosa. Alcanzar esa madurez requiere una combinación de liderazgo claro, formación continua y una cultura organizativa capaz de adaptarse a la innovación constante. La transición de las iniciativas iniciales al impacto sistémico marcará la diferencia entre las empresas que usan la IAg y aquellas que la convierten en ventaja competitiva (Mayer et al., 2025, p.40-41).

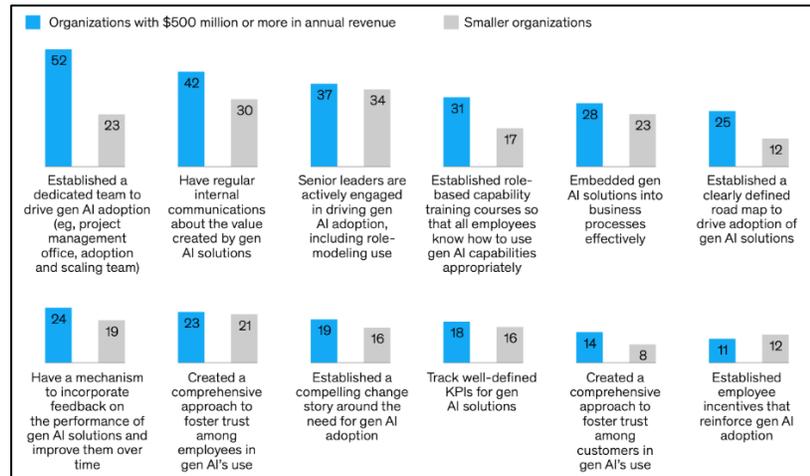
Escalar la IAg: rediseñar la empresa para capturar valor

Aunque la mayoría de las organizaciones aún no han logrado un impacto económico amplio derivado del uso de IAg, ya se identifican prácticas concretas que permiten escalar su adopción de forma eficaz. McKinsey señala que existen doce prácticas de adopción y despliegue, entre las cuales destacan dos: el seguimiento de KPIs para medir el impacto de la IAg, y el establecimiento de hojas de ruta claras para guiar su implantación, especialmente en grandes empresas. Aun así, menos de un tercio de los encuestados afirma estar aplicando la mayoría de estas prácticas, y solo uno de cada cinco está midiendo los resultados mediante KPIs (Singla et al., 2025, p.8).

Las organizaciones más grandes lideran esta transformación: son más de dos veces más propensas que las pequeñas a contar con hojas de ruta detalladas, equipos dedicados a la implementación (oficinas de transformación) y estrategias de comunicación interna para

generar conciencia sobre el valor de la IA. Estas prácticas no solo facilitan la adopción técnica, sino que mejoran la probabilidad de obtener beneficios tangibles (Singla et al., 2025, p. 9).

Ilustración 10: Empresas realizando prácticas para la adopción y uso de IA, en %



Fuente: McKinsey & Company, 2025.

Impacto en el talento

En cuanto al impacto en el talento, el informe muestra que las organizaciones que usan IA mantienen niveles similares de contratación respecto al año anterior, con excepción de los perfiles de visualización de datos y diseño, cuya demanda ha bajado. En cambio, se están incorporando nuevos perfiles centrados en riesgos, como especialistas en ética y cumplimiento de la IA. El 13% de las empresas ha contratado personal de *compliance* vinculado a IA y el 6% expertos en ética algorítmica. Las empresas grandes destacan nuevamente por liderar la contratación de científicos de datos, ingenieros de machine learning y de datos (Singla et al., 2025, p.10).

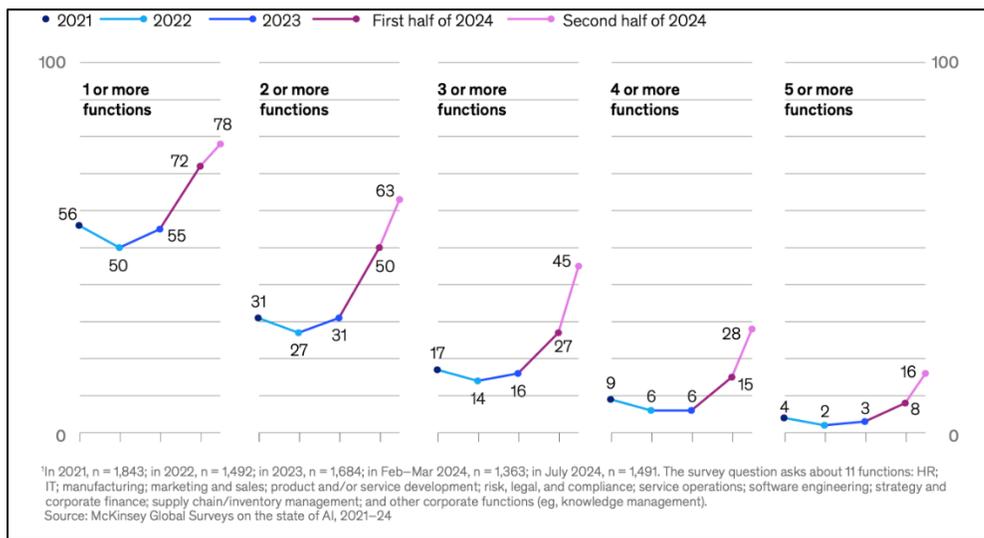
Por otro lado, muchas empresas ya han iniciado procesos de recualificación interna y que una mayoría planea intensificarlos en los próximos tres años. Aún así, en algunas empresas, esta automatización ha implicado reducciones de plantilla, un factor que correlaciona directamente con el aumento del beneficio operativo. No obstante, el 38% de los encuestados considera que la IA no afectará significativamente al tamaño de la

plantilla a corto plazo, salvo en servicios financieros, donde se anticipan recortes más amplios (Singla et al., 2025, p.12-13).

Por funciones de negocio, los mayores ajustes de plantilla se esperan en operaciones de servicio al cliente, atención en campo y logística, mientras que en departamentos como IT y desarrollo de productos se anticipa una expansión de personal. Estos resultados sugieren que la IA no sustituye el trabajo humano de forma homogénea, sino que reconfigura las necesidades de talento según la naturaleza de cada función (Singla et al., 2025, p.13).

El gráfico que se expone a continuación muestra el porcentaje de empresas del estudio que utilizan la IA para una o más funciones. Se observa que desde 2021, ha habido un aumento progresivo del uso de la IA, y más aún durante el año 2024. El gráfico divide el año 2024 en dos semestres, concluyendo que el fenómeno de la incorporación de la IA a la empresa está en pleno auge y aún queda mucho recorrido por delante.

Ilustración 11: Funciones en las que las empresas utilizan la IA, en %



Fuente: McKinsey & Company, 2025

En paralelo al uso corporativo, también se observa un incremento notable en el uso individual de la IA, especialmente entre los altos ejecutivos de la compañía, como CEOs, CFOs...etc. El 53% de los altos directivos encuestados declara utilizar esta tecnología de forma habitual en su trabajo, frente al 44% de los mandos intermedios. Este dato sugiere que, aunque los líderes están adoptando IA, podrían estar infravalorando la disposición y el interés real de sus empleados por usarla en el día a día (Singla et al., 2025, p.18).

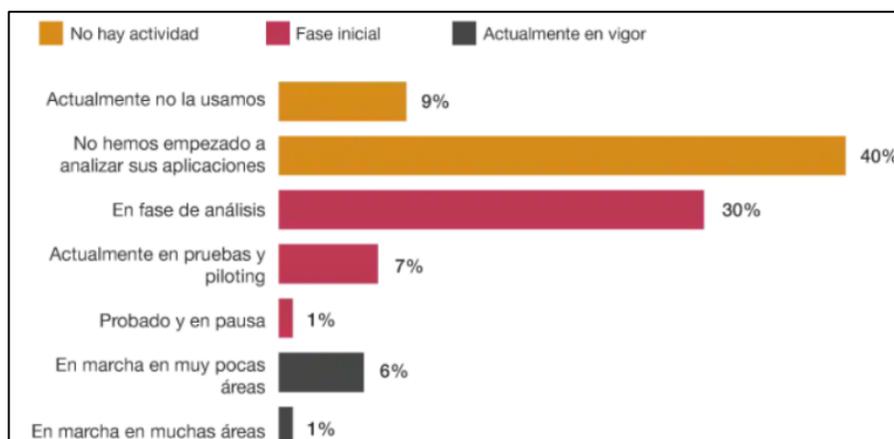
Michael Chui, socio de McKinsey, destaca que, si bien el avance tecnológico es acelerado, el verdadero impacto de la IA ocurre cuando las empresas transforman su forma de operar para adaptarse a estas capacidades. En este sentido, cada vez más compañías reportan beneficios en ingresos y costes como resultado del despliegue de IA. No obstante, aún son pocas las que han logrado impactos significativos en resultados financieros. Las grandes organizaciones, al invertir más en talento especializado y mitigación de riesgos, están más cerca de capturar ese valor (Singla et al., 2024, p. 23).

Finalmente, Chui apunta que, con el desarrollo progresivo de la tecnología, especialmente en la dirección de la llamada *IA agentic* (IA con capacidad autónoma de actuación), será clave observar cómo las empresas implementan hojas de ruta más sólidas en 2025 y los años siguientes. Solo así podrán pasar de la fase experimental actual a un verdadero modelo operativo transformado por la IA (Singla et al., p. 23).

Es preciso mencionar que existen estudios específicos sobre cómo la empresa familiar adopta la inteligencia artificial. En particular un estudio realizado por la consultora PwC refleja el panorama actual y de futuro próximo de las empresas familiares en este aspecto, extrayendo conclusiones muy relevantes.

El análisis realizado a través de una encuesta a 900 futuros empresarios familiares de todo el mundo revela que el 73% de los encuestados cree que la IA generativa será un factor clave en la transformación de las empresas en los próximos años, aunque expresan dudas sobre la capacidad de las generaciones antecesoras para aprovechar plenamente las oportunidades que brinda esta tecnología. (PwC, 2024)

Esto se traduce en que aproximadamente la mitad de los negocios familiares (49%) aún no se ha planteado incorporar la inteligencia artificial en sus organizaciones, mientras que un 30% se encuentra en una etapa de evaluación y únicamente el 7% ha iniciado proyectos piloto o pruebas. Esta adopción resulta significativamente menor en comparación con el conjunto de compañías (no familiares) incluidas en la encuesta global de CEOs, donde el 32% afirmó haber integrado ya la IA en sus operaciones. (PwC, 2024)

Ilustración 12: Nivel actual de adopción de la IAg de las empresas familiares

Fuente: Encuesta Global NextGen 2024 de PwC

La actitud cautelosa que muestran las empresas familiares frente a la inteligencia artificial y a otras tecnologías emergentes, en comparación con compañías cotizadas o participadas por firmas de capital riesgo, se debe principalmente a las elevadas inversiones que exige su implementación y al carácter prudente que tradicionalmente define a este tipo de organizaciones. Sin embargo, esta tendencia está comenzando a cambiar, impulsada por los buenos resultados económicos de este tipo de empresas: en 2023, el 43 % de las empresas familiares registraron un crecimiento de ingresos de doble dígito. En este contexto, las firmas de *private equity* se están consolidando como una opción cada vez más atractiva para acceder a financiación o establecer alianzas estratégicas. (PwC, 2024)

También se refleja esta actitud conservadora en la falta de estructuras organizativas para integrar la IA de forma responsable o la indisponibilidad de equipos formados específicamente en esta área de conocimiento, algo que se mencionaba *supra* como un reto estratégico general que deben superar todas las empresas. Actualmente, solo 6% de las empresas encuestadas dispone de políticas de buen gobierno corporativo específicamente relacionadas con la IAg, aunque el 62% reconoce que debería contar con ellas, que refleja un avance significativo que acabará traducándose en su adopción. Desde el punto de vista del capital humano, solo el 14% de los negocios familiares tiene un equipo o una persona directamente responsable del desarrollo de la IA generativa, normalmente el responsable de IT. (PwC, 2024)

En relación con los riesgos asociados con la IA para las empresas familiares, en general son los mismos que para cualquier compañía, pero lo que varía es el nivel de preocupación por sus efectos entre los actuales empresarios familiares: el 67% ve la IA como un potenciador de amenazas relacionadas con la ciberseguridad y los ciberataques porcentaje que se reduce al 48% en el caso de las generaciones más jóvenes. Las próximas generaciones, por lo expuesto, pueden jugar un papel decisivo en el impulso de la inteligencia artificial. Su aportación de ideas, liderazgo de iniciativas y promoción del cambio organizativo les otorga el poder no solo de impulsar la innovación, sino de “determinar la trayectoria estratégica de las empresas familiares en una era definida por la disrupción digital”. (PwC, 2024)

2.2.4. Internacionalización y estrategia

El creciente nivel de globalización ha convertido la internacionalización en una condición cada vez más esencial para garantizar la supervivencia y el crecimiento de la empresa familiar. La presión competitiva en el mercado local, junto con la ralentización del consumo interno, ha empujado a muchas empresas a buscar nuevas oportunidades en el exterior. En este escenario, la internacionalización deja de ser una opción para convertirse en una necesidad estructural para aquellas compañías que aspiran a sobrevivir y prosperar en el largo plazo (EAE Business School, s.f.).

Se estudiará en este apartado las fortalezas y debilidades que definen la capacidad de las empresas familiares para expandirse internacionalmente, así como la estrategia de internacionalización adecuada a cada tipo de empresa familiar. También se hará mención de los recursos necesarios y los factores clave de éxito que deben tenerse en cuenta para una expansión sostenible (EAE Business School, s.f.).

En primer lugar, las empresas familiares poseen particularidades que condicionan su comportamiento ante un proceso de internacionalización que merecen ser analizadas (EAE Business School, s.f.).

En cuanto a las características que pueden considerarse fortalezas en este aspecto, destaca el profundo conocimiento del negocio, fruto de generaciones dedicadas a una misma

actividad. Además, la concentración del conocimiento estratégico en pocas personas facilita una toma de decisiones ágil y reduce el riesgo de filtraciones hacia la competencia. (EAE Business School, s.f.)

El compromiso y la visión a largo plazo constituyen otro rasgo distintivo: al tratarse de proyectos vitales para los fundadores y sus descendientes, las decisiones se toman con perspectiva de futuro, lo que resulta especialmente valioso en procesos de internacionalización, que requieren tiempo y perseverancia. (EAE Business School, s.f.)

La cultura corporativa, cimentada en el compromiso de los miembros de la familia y trasladada a la plantilla, se convierte en un activo intangible que potencia la cohesión interna y el alineamiento hacia objetivos comunes, incluidos los vinculados a la expansión internacional. A ello se suman las relaciones basadas en la confianza, la comunicación fluida y la lealtad entre los miembros de la familia, así como una elevada autonomía tanto en la toma de decisiones como a nivel financiero, al no depender las decisiones del acuerdo de una mayoría de accionistas ajenos a la familia. Finalmente, el énfasis en la calidad del producto y en la satisfacción del cliente refuerza la proyección internacional de la marca y contribuye a su éxito más allá del mercado nacional. (EAE Business School, s.f.)

No obstante, la empresa familiar también presenta debilidades estructurales que pueden obstaculizar su apertura al exterior. Una de las más relevantes es el predominio de la fuerte aversión al riesgo, que lleva a muchas de estas empresas a operar únicamente en entornos controlados y conocidos, abordando la internacionalización solo cuando se convierte en una necesidad urgente, por ejemplo, para compensar una caída en las ventas. (EAE Business School, s.f.)

Además, la falta de consenso de los miembros de la familia respecto a la conveniencia de internacionalizarse puede derivar en conflictos internos con impacto negativo sobre la operativa del negocio. A ello se suma la existencia de estructuras poco definidas y roles solapados, donde las funciones se transmiten informalmente, generando confusión en los procesos de toma de decisiones y ejecución. Esta flexibilidad organizativa, que en otros ámbitos puede ser una ventaja, resulta inadecuada para afrontar los requerimientos de una expansión global. Por último, las empresas familiares suelen iniciar sus procesos de

internacionalización de forma más lenta y tardía, debido a la escasez de recursos financieros, humanos y tecnológicos, así como a la falta de experiencia directa de sus integrantes en entornos internacionales, ya que muchos de ellos solo han desarrollado su trayectoria dentro de la propia empresa. (EAE Business School, s.f.)

Aunque todas las empresas familiares comparten una serie de características comunes, existen diferencias relevantes entre ellas que afectan a su comportamiento estratégico, especialmente en lo que respecta a la composición de su propiedad. Este factor influye directamente en su disposición a asumir riesgos y en su acceso a financiación orientada a procesos de internacionalización. En este sentido, se pueden identificar tres tipologías principales. (EAE Business School, s.f.)

En primer lugar, las empresas familiares puras concentran la totalidad del capital y de los órganos de decisión en manos de la familia, abarcando varias generaciones. Este tipo de estructura limita significativamente su actividad internacional, situando sus ventas exteriores en torno al 5 % del total. (EAE Business School, s.f.)

En segundo lugar, las empresas familiares mixtas comparten tanto la propiedad como la gestión con agentes externos, lo que favorece una apertura mayor al mercado internacional, alcanzando cifras de entre el 15 % y el 35 % de sus ventas fuera del país. (EAE Business School, s.f.)

Por último, las llamadas empresas familiares privadas cuentan con una participación familiar reducida, tanto en términos de capital como de influencia en los órganos de gobierno. Estas últimas presentan un mayor grado de internacionalización que los otros dos modelos.

De esta clasificación se extrae que la relación entre el nivel de familiaridad de la empresa y su grado de internacionalización es inversa. Cuanto mayor es el control familiar, mayores son las dificultades para acometer una expansión internacional. A medida que se incorporan perfiles externos en los procesos de decisión (tanto desde el consejo de administración como desde el accionariado), la empresa gana capacidades, reduce sus

limitaciones y mejora sus opciones de éxito en mercados exteriores. (EAE Business School, s.f.)

Asimismo, aquellas estructuras con menor implicación familiar disponen habitualmente de una mayor capacidad para acceder a recursos económicos a través de mecanismos como ampliaciones de capital o ventas parciales de acciones. Esta fortaleza financiera facilita la inversión en nuevos productos, infraestructuras o tecnologías que permiten a la empresa competir en condiciones más favorables en mercados internacionales. (EAE Business School, s.f.)

Finalmente, las empresas con una menor presencia familiar tienden a incorporar directivos externos con experiencia en internacionalización y conocimiento específico del sector. Estos profesionales aportan la visión estratégica y la especialización necesarias para afrontar los retos globales, compensando posibles carencias de los miembros de la familia en cuanto a formación o experiencia internacional. De este modo, el conocimiento técnico y operativo se convierte en un activo decisivo para ejecutar con éxito una estrategia de expansión internacional. (EAE Business School, s.f.)

El proceso de internacionalización en una empresa familiar requiere considerar una variedad de recursos fundamentales para su correcta ejecución. Son necesarios recursos de conocimiento, estratégicos, organizativos, humanos, logísticos y tecnológicos e indudablemente, económicos. (EAE Business School, s.f.)

Comenzando por los recursos de conocimiento, implican la formación adecuada de los responsables familiares en torno a lo que implica expandirse a mercados internacionales, las dinámicas operativas en el extranjero y las competencias clave para afrontar este reto con éxito. (EAE Business School, s.f.)

También son imprescindibles los recursos estratégicos, que suponen conocer en profundidad el mercado objetivo para generar una ventaja competitiva frente a los actores locales. Si dicha ventaja puede mantenerse a distancia, bastará con una estrategia de exportación; en caso contrario, será necesario contemplar una implantación más directa,

como la apertura de oficinas o centros productivos en el país de destino. (EAE Business School, s.f.)

En tercer lugar, los recursos organizativos resultan clave para profesionalizar la estructura interna. Esto implica establecer mecanismos de control formales, clarificar los roles y abrir los procesos de toma de decisiones. Incorporar perfiles directivos externos con experiencia en procesos similares puede reducir la incertidumbre inicial. A pesar de que esta apertura conlleve cierta pérdida de control, constituye un paso necesario para avanzar en una estrategia de internacionalización sólida. Cabe tener en cuenta que cualquier decisión financiera poco acertada podría repercutir directamente en el patrimonio familiar, aunque los recursos generados serán también determinantes para el crecimiento. (EAE Business School, s.f.)

Los recursos humanos también son esenciales, ya que la ejecución de la estrategia requiere un equipo capacitado y comprometido con los objetivos de expansión internacional. Junto a ellos, los recursos logísticos y tecnológicos proporcionan las herramientas necesarias para operar en condiciones óptimas. (EAE Business School, s.f.)

Por último, los recursos económicos permiten sostener todos los anteriores. La inversión necesaria dependerá del modelo de internacionalización elegido y de la naturaleza del negocio. No supone el mismo coste mantener agentes comerciales en el extranjero que establecer una filial con infraestructuras propias. Además, la elección entre contratar personal local o desplazar empleados desde la empresa matriz influirá directamente en el impacto económico de la operación. Cada alternativa presenta ventajas e inconvenientes, y todas repercuten de forma distinta en los resultados finales de la empresa. (EAE Business School, s.f.)

La internacionalización de la empresa familiar es un proceso complejo y prolongado que requiere una transformación profunda de la organización. Para afrontarlo con éxito, es fundamental mantener la cohesión familiar, buscar asesoramiento experto e institucional, y asumir que los resultados no serán inmediatos. Además, la elección de la modalidad de entrada en el nuevo mercado (puede producirse a través de la venta directa, redes de distribución propias o externas, una asociación empresarial, a través de la cooperación con

un socio local o mediante el establecimiento de una filial) debe basarse en un análisis coste-beneficio y es imprescindible conocer en detalle el marco jurídico y regulatorio del país de destino para evitar errores que comprometan la viabilidad del proyecto. (EAE Business School, s.f.)

3. Caso práctico

Una vez se ha realizado una extensa revisión de la bibliografía existente sobre la empresa familiar y los retos estratégicos que enfrenta en la actualidad, se considera relevante exponer un ejemplo real, analizando una empresa familiar y cómo esta decide diseñar y ejecutar su estrategia, comprobando si se adecúa a lo investigado previamente.

Como punto de partida, se toma la definición propuesta en 2009 por el GEEF (European Group of Owner Managed and Family Enterprises, hoy EFB), recogida por Tàpies (2011), según la cual una empresa familiar es aquella en la que la mayoría de las acciones con derecho a voto pertenecen al fundador o a sus familiares directos, existe participación activa de algún miembro de la familia en el gobierno o administración, y, en caso de estar cotizada, la familia mantiene al menos el 25 % del derecho a voto. Posteriormente, Colli (2013) complementó esta definición añadiendo un criterio de longevidad: el control debe mantenerse durante al menos dos generaciones.

Aunque esta definición ha sido ampliamente aceptada, resulta necesario cuestionarla a la luz de la evolución de muchas empresas familiares actuales. En el caso aquí analizado, la compañía cumple con los criterios estructurales señalados: el capital está controlado por miembros de la familia fundadora, hay representación directa en los órganos de decisión y se ha mantenido la continuidad familiar durante más de dos generaciones. No obstante, si bien este marco resulta útil para establecer la naturaleza jurídica y patrimonial de la empresa, se queda corto para captar las complejidades reales de su funcionamiento.

La definición del EFB pone el énfasis en la propiedad y la sucesión biológica, sin tener en cuenta otros factores clave como la profesionalización de la gestión, la existencia de órganos de gobierno formalizados (como consejos de familia o protocolos familiares) o el

rol de la familia como garante de una visión a largo plazo, elementos todos ellos presentes en la empresa objeto de estudio.

En este sentido, es pertinente incorporar una perspectiva complementaria como la propuesta por Ward (2006), quien define a las empresas familiares no solo desde una lógica institucional o formal, sino también desde una lógica cultural. Ward identifica rasgos distintivos como la vocación de continuidad, la preservación del prestigio familiar, la gestión prudente del riesgo y una fuerte orientación al progreso continuo. Estas características están claramente presentes en la empresa analizada, cuyo modelo de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y relaciones con los grupos de interés se rigen por valores y dinámicas propias de una identidad familiar sólida.

La empresa analizada es una compañía familiar española con una trayectoria de más de ochenta años, dedicada a la fabricación, distribución y comercialización de productos de gran consumo. A lo largo de las décadas ha evolucionado, pasando de ser una empresa local a consolidarse como una distribuidora de referencia en el mercado nacional, con marcas propias y acuerdos de distribución internacional. El capital social permanece en manos de la familia fundadora. La propiedad está organizada en torno a un holding familiar que centraliza la participación de las distintas unidades de negocio, lo que permite combinar la unidad estratégica con cierta descentralización operativa. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

Hoy en día, es gestionada por la tercera generación familiar y uno de sus rasgos más relevantes es su alto grado de profesionalización. Aunque miembros de la familia están presentes en los órganos de decisión, la gestión diaria está en manos de directivos externos con experiencia en el sector, lo que permite conjugar los valores familiares con una lógica de eficiencia empresarial. La empresa cuenta con un Consejo de Administración formal, así como con un Consejo de Familia que actúa como órgano consultivo para temas estratégicos y de sucesión. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

Este modelo de gobierno mixto refleja una evolución hacia formas más sofisticadas de organización propias de las empresas familiares maduras. La existencia de protocolos familiares, acuerdos entre ramas familiares y una planificación estructurada del relevo

generacional permite evitar conflictos internos y garantizar la estabilidad del proyecto común. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

La cultura organizacional de la empresa está fuertemente marcada por su origen familiar. Siguiendo el planteamiento de Ward (2006), se observa una clara vocación de continuidad intergeneracional, no solo en términos de propiedad, sino también de reputación, legado y compromiso social. La gestión del riesgo tiende a ser prudente, con una apuesta por el crecimiento sostenible y la diversificación controlada.

La familia propietaria ha desempeñado un papel activo en la preservación de los valores fundacionales, como “la cultura del esfuerzo, la gran humanidad, la ética y la cercanía al cliente”, al tiempo que ha promovido la adaptación constante a nuevos contextos, especialmente en lo que respecta a la transformación digital, los cambios regulatorios y las nuevas preferencias del consumidor. Esta orientación estratégica, basada en el avance gradual y la innovación con base cultural, ha permitido al grupo mantener su competitividad sin renunciar a su identidad. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

Se encuentra en este momento inmersa en un proceso de transformación estratégica orientado a garantizar su continuidad, crecimiento y rentabilidad en un entorno cada vez más competitivo y cambiante. Con este propósito, se ha diseñado un plan estratégico a doce años, dividido en cuatro fases trienales, que persigue la diversificación del negocio, la expansión internacional, la innovación tanto tecnológica como de producto y la integración de criterios de sostenibilidad. Este apartado examina los principales retos estratégicos a los que se enfrenta esta empresa familiar, con especial atención a tres ámbitos clave: sostenibilidad, innovación tecnológica e internacionalización. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

3.1. Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora en la estrategia

El punto de partida del plan estratégico es un diagnóstico del entorno competitivo. La madurez del mercado nacional, el cambio en los patrones de consumo, la creciente presión regulatoria en materia medioambiental y el acelerado avance tecnológico exige una

reformulación del modelo de negocio. Lejos de renunciar a su identidad como empresa familiar, la organización ha optado por profesionalizar su gestión, explorar nuevos mercados y productos, y adoptar tecnologías como parte de una estrategia integral de adaptación y crecimiento.

3.1.1. Sostenibilidad

En los últimos años, la sostenibilidad ha adquirido un papel creciente dentro de la estrategia de esta empresa familiar. Como es habitual en las empresas familiares, este compromiso se fundamenta en una visión a largo plazo, en la preocupación por el legado intergeneracional y en el respeto al entorno. El enfoque sostenible se manifiesta en distintas iniciativas, como la optimización de rutas logísticas para minimizar emisiones contaminantes, el uso progresivo de energías renovables en los procesos industriales, y la incorporación de productos ecológicos o envases más *ecofriendly* dentro del portafolio de consumo. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

Estas medidas reflejan la voluntad de alinearse con los principios ESG y con las expectativas de los consumidores, sin perder de vista la rentabilidad. Concretamente, su ambición estratégica desde el punto de vista del medio ambiente implica, según el documento que contiene los pilares estratégicos:

“Convertirnos en una compañía eficiente desde el punto de vista energético. Contaminando menos, desarrollando productos más sostenibles y vigilando nuestro impacto en el planeta. Este esfuerzo repercutirá positivamente, a futuro, en la cuenta de resultados”. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

Su enfoque social se resume en que:

“Las empresas tienen una responsabilidad con la sociedad y las personas. Nosotros queremos poner nuestro granito de arena para mejorar la sociedad y ser un referente para nuestros empleados en prácticas sociales. Esto nos permitirá retener y atraer talento, mejorar el employer engagement y nuestra reputación en la sociedad”. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

Por último, el tercer criterio, la gobernanza, consiste en:

“Seguir mejorando nuestro gobierno corporativo para impulsar el crecimiento de la compañía y asegurar que la toma de decisiones sea ética, transparente y alineada con los intereses de los stakeholders”. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

Aunque la sostenibilidad ha comenzado a incorporarse en la estrategia empresarial, su integración aún presenta debilidades estructurales. Si bien se han impulsado iniciativas como la mejora de la eficiencia logística para reducir emisiones, el uso parcial de energías renovables en instalaciones o la introducción de productos ecológicos, estos esfuerzos no responden, por el momento, a una política general definida ni a un marco estratégico formal.

La principal carencia radica en la falta de institucionalización del enfoque sostenible dentro de la organización. Actualmente, no existe un departamento específico ni una figura responsable de coordinar las acciones en materia medioambiental, social y de gobernanza (ESG), lo que dificulta el seguimiento sistemático de los avances y la coherencia de las decisiones. Tampoco se han establecido indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan medir con precisión el impacto de estas iniciativas, ni se realiza una comunicación activa y estructurada de los logros alcanzados en este ámbito.

Aunque la empresa ha iniciado acciones en materia de sostenibilidad, este enfoque todavía no se ha incorporado de forma sistemática en los procesos clave del negocio. En áreas como la innovación de producto, la selección de proveedores, el desarrollo comercial o las relaciones con distribuidores, la sostenibilidad no parece funcionar aún como un criterio decisivo en la toma de decisiones, sino más bien como un valor añadido puntual. Esta falta de integración transversal limita el impacto transformador del compromiso medioambiental y reduce su capacidad para generar una ventaja competitiva real y duradera.

La empresa corre así el riesgo de que sus esfuerzos sostenibles sean percibidos como acciones puntuales, más vinculadas a la reputación que a un compromiso transformador real. En este contexto, resulta fundamental avanzar hacia un modelo de sostenibilidad más

maduro, que combine el compromiso ético con una visión estratégica orientada a crear valor a largo plazo.

3.1.2. Innovación tecnológica

La innovación ocupa un lugar destacado en la estrategia de la empresa, tanto en el desarrollo de nuevos productos como en la mejora de los procesos operativos. Recientemente se han sacado al mercado nuevos productos que responden a las nuevas tendencias de consumo. Por ejemplo, se ha comenzado a distribuir nuevas variedades de productos, con atributos innovadores, sabores especiales o ediciones inspiradas en festividades y se han mejorado los envases para destacar en el punto de venta o atraer a públicos más jóvenes. También se han reforzado líneas de productos saludables, elaborados con ingredientes naturales, siguiendo la tendencia hacia un consumo más consciente y orientado al bienestar. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

A nivel interno, definen la digitalización como “*una carrera por la competitividad, por la información y la llegada directa al cliente/consumidor*”. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

En el marco de su transformación digital, la empresa ha articulado su estrategia en torno a tres ejes fundamentales: *Analytics & CRM*, *e-commerce* y marketing digital. En primer lugar, en el ámbito de *Analytics* y *CRM*, la empresa se ha propuesto consolidar un modelo basado en el análisis y la gestión unificada del dato para facilitar la toma de decisiones y optimizar los procesos. Para ello, utiliza herramientas como *Salesforce CRM* orientado a clientes B2B y consumidores finales, así como sistemas de almacenamiento de datos (*Datalake*) y visualización como *Power BI*. Esta integración permite disponer de una visión 360° del cliente, facilitar el análisis predictivo y mejorar la eficiencia comercial. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

En segundo lugar, la empresa ha definido como objetivo estratégico posicionarse como líder del sector en la gestión de *e-commerce*. Para ello, se busca ganar cuota online de forma sostenible facilitando la llegada directa a clientes y consumidores. Además, trabaja en el desarrollo de capacidades para gestionar relaciones tanto con clientes on-line como

con distribuidores. Este esfuerzo refleja una voluntad clara de reforzar el canal digital como vía de crecimiento rentable y diversificación comercial. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

Por último, en el ámbito de marketing digital, la prioridad es mantener el liderazgo en la construcción de marca digital (*Digital Brand Building*), impulsando la conversación directa y personalizada con el consumidor a través de canales digitales. Para ello, se apuesta por la automatización del marketing mediante el uso de datos (data), con especial foco en acciones promocionales directas al consumidor (B2C) utilizando sistemas de *CRM* especializados. La implementación de estas líneas estratégicas permite avanzar hacia un modelo más ágil, eficiente y centrado en el consumidor, en consonancia con las mejores prácticas del sector y los nuevos hábitos digitales del mercado. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

A pesar de los avances realizados en el ámbito de la digitalización comercial, la innovación tecnológica en esta empresa familiar aún presenta limitaciones que afectan a su capacidad de adaptación y crecimiento a largo plazo. La incorporación de herramientas como *Salesforce CRM*, *Power BI* o sistemas de automatización del marketing ha permitido optimizar ciertos procesos relacionados con la gestión de clientes, la segmentación y la ejecución de campañas, pero estos esfuerzos se concentran fundamentalmente en el área comercial y de marketing. En este sentido, la transformación digital no ha alcanzado aún un carácter transversal que impacte en el conjunto de la organización.

Uno de los principales puntos débiles es la ausencia de una visión estratégica integral en materia de innovación. Las iniciativas tecnológicas actuales responden, en su mayoría, a necesidades operativas concretas, y no parecen formar parte de una hoja de ruta digital a medio y largo plazo. Esta carencia se ve reflejada también en la falta de un equipo interno dedicada exclusivamente a la innovación, lo que genera una dependencia excesiva de proveedores externos y limita la capacidad de adaptación y personalización de las herramientas implantadas.

Por otro lado, no se han identificado proyectos significativos vinculados al uso de tecnologías como la inteligencia artificial, *machine learning* o análisis predictivo, que ya

están siendo aplicados en el sector para mejorar la toma de decisiones, anticiparse a la demanda o personalizar la experiencia del cliente. Este retraso puede suponer una desventaja competitiva frente a empresas que han integrado estos avances en el núcleo de su estrategia digital.

Además, la cultura organizativa tampoco refleja, por el momento, una apuesta firme por la innovación continua. No se observa una dinámica de formación interna en competencias digitales ni la promoción activa de iniciativas piloto o de colaboración con startups y agentes tecnológicos. En un contexto marcado por el cambio constante, esta falta de dinamismo puede dificultar la evolución futura de la empresa.

En definitiva, aunque se han dado pasos importantes en la digitalización comercial, el desarrollo tecnológico de la compañía se encuentra aún en una fase inicial y fragmentada. Para consolidar la innovación como motor de competitividad, será necesario institucionalizarla dentro de la estructura organizativa, dotarla de recursos propios, extenderla a otras áreas funcionales y apostar por tecnologías avanzadas que permitan anticiparse a las transformaciones del mercado.

3.1.3. Internacionalización

La internacionalización se ha consolidado como uno de los pilares centrales de la estrategia empresarial a medio y largo plazo. Actualmente, la empresa opera en 80 países, lo que representa una cobertura geográfica considerable. No obstante, esta expansión ha estado hasta ahora excesivamente concentrada en mercados europeos y americanos, lo que ha generado una dependencia significativa del entorno doméstico y regional, especialmente del mercado español. En consecuencia, uno de los objetivos principales definidos en el nuevo plan estratégico es reducir dicha concentración, diversificando los mercados de destino y apostando por un crecimiento más equilibrado a escala global. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

Este objetivo se materializa en alcanzar presencia en 100 mercados repartidos entre los cinco continentes, con una distribución prevista de 40 países en Europa, 30 en América, 20 en Asia, 8 en África y 2 en Oceanía. Esta segmentación responde tanto a criterios de

oportunidad de mercado como a la necesidad de adaptar la estrategia comercial a contextos diversos. Para lograrlo, se plantea la creación de una red internacional de ventas capaz de atender, gestionar y dar seguimiento a cada mercado de forma personalizada. Esta red deberá estar compuesta por equipos con conocimiento local y habilidades específicas, que permitan mejorar la penetración comercial, la fidelización del consumidor y el control operativo en destino. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

La implementación de esta red internacional requiere una inversión significativa en marketing, que deberá adecuarse a los objetivos de venta que se planteen en cada mercado. Se trata de desarrollar estrategias adaptadas a las necesidades y expectativas del consumidor local, sin perder de vista la coherencia global de la marca. Esto implica trabajar de forma simultánea en dos planos: por un lado, reforzar la construcción de marca en la mente del consumidor, y por otro, avanzar en la unificación del posicionamiento global, de modo que exista una identidad sólida, reconocible y homogénea, independientemente del país de consumo. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

Dentro de este marco, la empresa ha definido como línea prioritaria la estrategia de “premiumización”, que consiste en enfocar su propuesta de valor en productos de gama alta, con atributos diferenciales y posicionamiento aspiracional. Este enfoque no solo permite mejorar los márgenes, sino también elevar la percepción de calidad y prestigio de la marca, lo que resulta fundamental para competir en mercados exigentes y sofisticados. La “premiumización”, además, permite a la marca destacar frente a otros competidores locales o internacionales con propuestas más centradas en precio o volumen. (Comunicación personal, 18 de mayo de 2025)

Si bien se han producido logros, la internacionalización presenta ciertos obstáculos que limitan su efectividad. En primer lugar, la expansión ha estado orientada principalmente a incrementar la cobertura geográfica, pero no necesariamente a la consolidación en profundidad de dichos mercados. En muchos casos, la presencia internacional se articula a través de distribuidores locales (sin red propia), lo que dificulta la construcción de marca y la generación de valor a largo plazo. En este sentido, la marca puede encontrarse en los

puntos de venta sin una estrategia específica de activación, comunicación o fidelización en el mercado de destino.

En segundo lugar, la empresa no siempre ha logrado adaptar su modelo comercial a las particularidades culturales, normativas y competitivas de cada país. Este déficit de adaptación ha sido especialmente visible en regiones como Asia o África, donde, a pesar de su alto potencial de crecimiento, la oferta de productos es prácticamente inexistente. Uno de los factores identificados es la falta de equipos directivos con conocimiento local, lo que ha dificultado la identificación de oportunidades reales, el diseño de estrategias específicas y la creación de relaciones de confianza con los canales de distribución.

Además, la empresa enfrenta una limitación financiera inherente a su naturaleza familiar no cotizada. Al no estar presente en los mercados de capitales, la capacidad de captación de recursos para financiar procesos de expansión internacional a gran escala es más reducida. Esto obliga a adoptar un enfoque gradual, cauteloso y basado en la reinversión de beneficios, lo que puede ralentizar el ritmo de crecimiento frente a competidores más capitalizados.

Recapitulando, el proceso de internacionalización representa tanto una ambiciosa oportunidad como uno de los desafíos estratégicos más complejos para la empresa. Para convertir esta expansión geográfica en una ventaja competitiva sostenible será imprescindible profesionalizar la actividad internacional, descentralizar la toma de decisiones, incorporar talento con conocimiento cultural de los distintos mercados y desarrollar estructuras comerciales más sólidas en los mercados clave. Solo así será posible consolidar una presencia global fuerte, rentable y alineada con los valores de la empresa familiar.

4. Conclusiones

Este Trabajo de Fin de Grado ha tenido como objetivo principal analizar, desde la perspectiva teórica y aplicada, los retos estratégicos que enfrenta una empresa familiar de éxito en su gestión, con especial atención a tres dimensiones clave: la sostenibilidad, la innovación tecnológica y la internacionalización. A través de un enfoque que combina la

revisión conceptual con el estudio de un caso práctico real, se ha buscado comprender cómo estas organizaciones diseñan e implementan sus estrategias en un entorno competitivo, cambiante y globalizado, sin perder su esencia como empresa familiar. El estudio permite concluir que, efectivamente, la empresa familiar presenta particularidades propias y relevantes que condicionan tanto su orientación estratégica como su forma de ejecución.

El análisis ha puesto de manifiesto que la empresa familiar constituye un tipo de organización singular, que va más allá de la propiedad compartida entre miembros de la misma familia. Se trata de un sistema complejo, en el que confluyen la familia, la propiedad y la empresa, y cuyas interacciones condicionan profundamente la estrategia, la cultura y la toma de decisiones. Esta forma organizativa presenta ventajas notables, como la visión a largo plazo, la cercanía con los grupos de interés y el compromiso con el legado, pero también plantea riesgos específicos, como la dificultad para profesionalizar la gestión, la resistencia al cambio o la gestión del relevo generacional.

En relación con la sostenibilidad, se ha comprobado que las empresas familiares parten de una posición distintiva respecto a otros modelos empresariales. Su arraigo territorial, el compromiso con el legado familiar y la visión a largo plazo favorecen la incorporación de principios ambientales, sociales y de buen gobierno (ESG). No obstante, también se ha constatado que este compromiso, aunque auténtico, muchas veces no se traduce en estructuras formales, sistemas de seguimiento o indicadores que permitan evaluar el impacto de sus decisiones en términos sostenibles. La sostenibilidad, por tanto, se percibe más como una convicción que como un eje transversal y medible. Esta dualidad (fuerte voluntad, pero débil institucionalización), constituye una de las singularidades estratégicas más claras del modelo familiar en esta dimensión. Aun así, cuando se aborda de forma estratégica, la sostenibilidad puede convertirse en una fuente de legitimidad, diferenciación y competitividad.

En cuanto a la innovación tecnológica, el trabajo desmonta la idea de que la empresa familiar es, por definición, conservadora o reacia al cambio. La evidencia muestra que muchas de estas organizaciones han desarrollado capacidades de adaptación y

transformación notables, especialmente cuando se combinan dos factores clave: liderazgo comprometido y colaboración intergeneracional. Las nuevas generaciones, al incorporarse, tienden a introducir no solo nuevas competencias digitales, sino también una mentalidad más abierta hacia la incorporación de la automatización, la inteligencia artificial y la gestión basada en datos. No obstante, sigue siendo necesario acompañar esta incorporación de profesionalización, inversión formativa y coherencia en la cultura familiar. Además, persisten ciertos obstáculos propios del entorno familiar, como el miedo a asumir riesgos elevados, la preferencia por decisiones consensuadas o la desconfianza hacia agentes externos a la empresa. Esto condiciona la velocidad y profundidad de la innovación, que en ocasiones avanza de forma desigual entre áreas funcionales.

Respecto a la internacionalización, representa quizás el reto más estructural para la empresa familiar. Aunque existe una clara coincidencia sobre la necesidad de diversificar mercados y reducir la dependencia del mercado doméstico, la apertura internacional entra a menudo en tensión con la voluntad de conservar el control interno. La expansión a nuevos países requiere profesionalización, inversión, alianzas o acuerdos con un operador internacional y con ello, una descentralización de ciertas decisiones. El trabajo ha puesto de relieve que, cuando existe un plan estratégico definido, una red comercial profesionalizada y una propuesta de valor coherente, la empresa familiar está en condiciones de competir a nivel global. Ahora bien, este tipo de cambios no siempre resultan fáciles, sobre todo si no van acompañados de un relato que vincule la expansión internacional con el deseo de mantener el legado familiar. Por eso, la empresa familiar necesita pensar estrategias que, además de ser viables a nivel comercial y operativo, encaje también con su manera de ser y de tomar decisiones internamente. El caso práctico analizado muestra con claridad esta tensión, así como el esfuerzo por resolverla a través de un enfoque progresivo y planificado.

A lo largo del trabajo, un elemento común a las tres dimensiones ha sido el reto del relevo generacional, que atraviesa todas las decisiones estratégicas. Planificar con antelación, establecer mecanismos de transición y garantizar una gobernanza que equilibre continuidad e innovación resulta clave para la supervivencia del proyecto familiar. En este

sentido, el relevo no debe entenderse como una simple sucesión, sino como una oportunidad para transformar y renovar el modelo empresarial.

La aplicación de las ideas analizadas al caso práctico ha permitido validar muchas de las hipótesis teóricas planteadas. El ejemplo concreto demuestra que una empresa familiar, cuando está bien gestionada y actúa con visión de futuro, puede liderar en sostenibilidad, innovación y expansión internacional sin renunciar a su identidad ni a su legado. A partir de esta constatación, puede afirmarse que la empresa familiar posee una lógica estratégica propia, que no puede equipararse sin más a la de otros modelos organizativos. Sus decisiones están marcadas por la necesidad de equilibrar objetivos económicos, valores familiares y vínculos personales, lo que configura una realidad empresarial específica.

Esta particularidad no debe interpretarse como una limitación, sino como una condición que exige enfoques estratégicos adaptados, así como una gobernanza capaz de integrar tradición, profesionalización y apertura. Cuando este equilibrio se alcanza, la empresa familiar no solo es competitiva, sino que puede liderar transformaciones empresariales con mayor coherencia y resiliencia. En definitiva, este trabajo concluye que la empresa familiar no está condenada a elegir entre tradición y cambio, sino que tiene la capacidad de articular ambos elementos en un modelo propio, flexible y sostenible. Aquellas organizaciones que logren integrar de forma eficaz la profesionalización, la apertura y la identidad familiar estarán mejor preparadas para enfrentar los retos económicos, sociales y tecnológicos del siglo XXI. Reconocer, entender y gestionar estas particularidades resulta esencial para garantizar la viabilidad a largo plazo, la sostenibilidad medioambiental, la innovación constante y el éxito internacional de este tipo de empresas.

5. Predicciones y limitaciones

A la luz del estudio realizado, es razonable predecir que las empresas familiares seguirán ocupando una posición destacada en el panorama económico tanto a nivel nacional como internacional. Su estrecha conexión con el territorio en el que operan, su compromiso intergeneracional y su orientación al futuro les permiten convertirse en referentes de modelos empresariales con mayor sensibilidad social y medioambiental. No obstante, para afianzar este potencial en un entorno cada vez más competitivo y dinámico, será

indispensable avanzar en la modernización de su estructura organizativa, integrar talento con habilidades digitales y adoptar marcos de gestión que equilibren los principios tradicionales con una mentalidad más flexible y global.

En cuanto a la organización estudiada, todo indica que continuará afianzando su estrategia de crecimiento exterior mediante una expansión progresiva y estructurada, basada en el fortalecimiento de su red internacional de distribución y en la consolidación de su identidad como marca de gama alta. Su aproximación inicial a la sostenibilidad y al uso de tecnologías digitales, si se desarrolla como línea estratégica central, podrá contribuir notablemente a la mejora de sus operaciones y de su imagen corporativa. Además, el contexto actual de sucesión generacional representa una coyuntura clave para incorporar perfiles más familiarizados con los retos tecnológicos y comerciales del presente, preservando al mismo tiempo la esencia familiar que define su cultura empresarial.

Este trabajo presenta también algunas limitaciones. En primer lugar, al centrarse en un único caso, los resultados obtenidos no son extrapolables de forma automática al conjunto de empresas familiares. Es evidente que la empresa, como perteneciente al sector de gran consumo tiene una forma de proceder acorde a dicho sector, que en varios aspectos es muy distinta al *modus operandi* de las empresas familiares de otros sectores. En segundo lugar, el enfoque se ha limitado a tres áreas estratégicas; sostenibilidad, transformación tecnológica y expansión internacional, quedando fuera otros aspectos significativos y muy característicos de las empresas familiares como la estructura de gobierno o el proceso de sucesión, que por límites espaciales y temporales no ha sido posible incorporar de forma exhaustiva. Asimismo, se ha constatado una limitada disponibilidad de información reciente y detallada sobre la realidad estratégica de muchas empresas familiares, especialmente en lo referente a la sostenibilidad y a la implementación de nuevas tecnologías, lo que ha dificultado el contraste de dicha información. En el caso analizado, esta limitación se ha visto agravada por la ausencia de un documento estratégico escrito unificado, detallado y completo, que, de haber existido, habría permitido una consulta más eficiente.

Por último, el carácter cambiante del entorno global obliga a considerar que algunas de las conclusiones expuestas podrían requerir ajustes en el corto o medio plazo.

6. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, Mencía de la Mata Fernández de Mesa, estudiante de Ade y Derecho de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA UNA EMPRESA FAMILIAR DE ÉXITO EN SU GESTIÓN", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
6. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
7. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
8. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
9. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente

de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 3 de mayo de 2025

Firma: Mencia de la Mata Fernández de Mesa

7. Bibliografía y notas a pie de página

Abante Asesores (2022). *La empresa familiar y la sucesión de la primera generación*. Abante Blog. <https://www.abanteasesores.com/blog/la-empresa-familiar-y-la-sucesion-de-la-primera-generacion-blog-abante/>

Aparicio, G., & Iturralde, T. (2023). New Research Trends in Sustainability in Family Businesses: A Bibliometric Literature Review. *European Journal of Family Business*, 13, 36-55. Recuperado el 13 de mayo de: <file:///Users/usuario/Downloads/15396674z,+EJBF+13-1+2023-36-55.pdf>

Asaf, E., Carvalho, I., Leke, A., Malatesta, F., & Tellechea, J. (28 de noviembre de 2023). *The secrets of outperforming family-owned businesses: How they create value—and how you can become one*. McKinsey & Company. Recuperado el 15 de mayo de: <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/the-secrets-of-outperforming-family-owned-businesses-how-they-create-value-and-how-you-can-become-one>

Asociación Valenciana de Empresarios (2023). *La empresa familiar en España*. Recuperado el 3 de enero de 2024 de https://www.ave.org.es/adjuntos/EF/Estudio_La_Empresa_Familiar_en_Espa%C3%B1a.pdf

Beckers, R., Boni, M., Fenton, S., & Gil-Casares, J. (2020). *Culture in family business*. Recuperado el 10 de enero de 2024 de <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/culture-in-family-business>

CASILLAS BUENO, J. C., DIAZ FERNANDEZ, M. D. C., RUS RUFINO, S. I., & VAZQUEZ SANCHEZ, A. D. O. L. F. O. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones 2*. Ediciones Paraninfo, SA.

Clauß, T., Kraus, S., & Jones, P. (2022). Sustainability in family business: Mechanisms, technologies and business models for achieving economic prosperity, environmental quality and social equity. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121450. Recuperado el 14 de mayo de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521008854>

Colli, A. (2003). *The History of Family Business 1850-2000*. Cambridge University Press.

Corona, J. (2019). *El Gobierno de la familia empresaria*. Colección Biblioteca de la empresa familiar. Real Academia Europea de Doctores.

Davis, J. A. (2017). *The Three-Circle Model of the Family Business System*. Diakses dari <http://johndavis.com/three-circle-model-of-the-family-business-system>.

Diéguez-Soto, J., López-Delgado, P., & Rojo-Ramírez, A. (2015). Identifying and classifying family businesses. *Review of Managerial Science*, 9, 603-634.

EAE Business School. (2018). El 76% de las nuevas generaciones de empresa familiar sitúa la innovación entre sus prioridades. Recuperado el 16 de octubre de 2024, de <https://www.eae.es/actualidad/noticias/el-76-de-las-nuevas-generaciones-de-empresa-familiar-situa-la-innovacion-entre-sus-prioridades>.

EAE Business School. (s.f.). *Retos ante la internacionalización de la empresa familiar: Cómo conquistar los mercados globales*. <https://recursos.eaprogramas.es/PDF/Retosantelainternacionalizaciondelaempresafamiliar.pdf>

EY Global. (2023). How the largest family enterprises are outstripping global economic growth. Family business index. EY. Recuperado el 23 de noviembre de https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index

Family Business Center. (2018). Family Business Facts. The Conway Center for Family Business. Recuperado el 24 de noviembre de <https://www.familybusinesscenter.com/resources/family-business-facts/>

FB Solutions. (2017). Origen de la empresa familiar en el comercio. Recuperado el 20 de noviembre de 2024, de <https://fb-solutions.es/origen-de-la-empresa-familiar-en-el-comercio>

FB Solutions. (2024). Profesionalizar los órganos de gobierno: Claves para lograrlo. Recuperado el 21 de octubre de 2024, de <https://fb-solutions.es/profesionalizacion-los-organos-de-gobierno>.

Galán J. A (2014). LAS EMPRESAS FAMILIARES MÁS ANTIGUAS DEL MUNDO. <https://www.galanasociados.com/las-empresas-familiares-mas-antiguas-del-mundo/>

Garrigues. (2020). La empresa familiar deberá adoptar nuevas medidas en materia de igualdad. Recuperado el 2 de enero de 2024 de https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/empresa-familiar-debera-adoptar-nuevas-medidas-materia-igualdad

Fernández-Roca, F. J., & Hidalgo, F. G. (2017). What is a Family Business? *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 2(2), 1-15.

Gallo, M. Á. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa Y Humanismo*, 7(2), 241-258. <https://doi.org/10.15581/015.7.33340>

Ginebra, J. (1997). *Empresas familiares, las*. Panorama editorial.

Guerrero, V. S. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & gestión*, (20), 194-215.

Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465.

Instituto de la Empresa Familiar. (2019). Las empresas familiares en España: Informe 2019. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de <https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2019/08/f4869e55368bc389d3e30472e6f0dd3dad1c8f54.pdf>.

Instituto de la Empresa Familiar. (2024). Cifras de la empresa familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>

Jones, G., & Rose, M. (2013). *Family capitalism*. Routledge.

Mayer, H., Yee, L., Chui, M., & Roberts, R. (Enero de 2025). *Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential at work*. McKinsey & Company.

Recuperado el 14 de mayo de:

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/quantumblack/our%20insights/superagency%20in%20the%20workplace%20empowering%20people%20to%20unlock%20ais%20full%20potential%20at%20work/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-v4.pdf>

McKinsey & Company. (2023). *The secrets of outperforming family-owned businesses: How they create value—and how you can become one*. Recuperado el 14 de mayo de:

<https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/the-secrets-of-outperforming-family-owned-businesses-how-they-create-value-and-how-you-can-become-one>

Naciones Unidas. (s.f.). Sostenibilidad. Naciones Unidas - Impacto Académico.

<https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/sostenibilidad>

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.

- Palacios, T. M. B., Martínez, A. B., & Jiménez, J. L. T. (2011). Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 27-41.
- Plexun. (2020). La empresa familiar en cifras: El tipo de empresas con más presencia en España y en el mundo. Recuperado de <https://plexun.com/la-empresa-familiar-en-cifras-el-tipo-de-empresas-con-mas-presencia-en-espana-y-en-el-mundo/>
- PwC (abril de 2024). *Las próximas generaciones de empresarios familiares muestran dudas de la capacidad de sus mayores para capitalizar la IA*. PwC. <https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2024/nextgen-empresas-familiares-dudas-capacidad-capitalizar-ia.html>
- Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. *Cim. economía*, 7, 103-130.
- Revista Fortune 500. (2017). The world's 500 largest companies. Recuperado el 20 de noviembre de <http://fortune.com/global500/2016/>.
- Rivera, S. I. G. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, (31), 87-132.
- Rodríguez, O. A. G. (2020). Editorial Transformación digital: una agenda de oportunidades para la investigación y la práctica. *Revista Perspectiva Empresarial*, 7(2), 3-6.
- Rueda Galvis, J. F., & Rueda Galvis, M. A. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Lúmina*, 20(20), 8-28.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, Vol. 16, No. 3, pp. 197–213.

Singla, A., Sukharevsky, A., Yee, L., Chui, M., & Hall, B. (marzo de 2025). *The state of AI: How organizations are rewiring to capture value*. McKinsey & Company. Recuperado el 14 de mayo de 2025 de: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/quantumblack/our%20insights/the%20state%20of%20ai/2025/the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value_final.pdf

Singla, A., Sukharevsky, A., Yee, L., & Chui, M. (30 de mayo de 2024). *The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value*. McKinsey & Company. Recuperado el 15 de mayo de 2025 de: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024>

Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia business review*, (32), 12-25.

Tàpies, J., San Román López, E., & Gil, Á. (2014). 100 familias que cambiaron el mundo. Las empresas familiares y la industrialización. Ediciones Universidad de Navarra.

Tsao, C.F. (27 de marzo de 2024). How family business could lead solutions to today's sustainability challenges. World Economic Forum. Recuperado el 12 de mayo de <https://www.weforum.org/stories/2024/03/family-business-sustainability-trust/>

What is generative AI? (2 de abril de 2024). McKinsey & Company. Recuperado el 15 de mayo de: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-generative-ai>

