

Empresa familiar, desarrollo sostenible, emprendimiento y capital riesgo

M.^a del Carmen López Taravilla, M.^a José Martínez Romero,
María Deseada López Subires (coords.)



**Empresa familiar, desarrollo local sostenible,
emprendimiento y capital riesgo**

Empresa familiar, desarrollo local sostenible, emprendimiento y capital riesgo

(Coordinadoras)

M.^a del Carmen López Taravilla

M.^a José Martínez Romero

María Deseada López Subires



Ediciones de la Universidad
de Castilla-La Mancha

Cuenca, 2025

Empresa familiar, desarrollo local sostenible, emprendimiento y capital riesgo

THEMA: KJVQ_KJMD

- © de los textos: sus autores, 2025.
- © de las imágenes: sus autores, 2025.
- © de la edición: Universidad de Castilla-La Mancha, 2025.

Edita: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, 2025.

Colección JORNADAS Y CONGRESOS n.º 57.



UNIÓN DE
EDITORIALES
UNIVERSITARIAS
ESPAÑOLAS

Esta editorial es miembro de la UNE, lo que garantiza la difusión y comercialización de sus publicaciones a nivel nacional e internacional.

DOI: https://doi.org/10.18239/jornadas_2025.57.00

ISBN: 978-84-9044-726-0

ISNI: 0000000506819532 (Ediciones UCLM)

ISSN: 2697-049X (Colección Jornadas y congresos)

ROR: <https://ror.org/05r78ng12>

Este original fue sometido al proceso de selección del Comité Editorial del sello Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha que valoró positivamente su publicación. La evaluación por pares ciegos ha sido competencia del comité científico de la II Jornada sobre Empresa Familiar, desarrollo local sostenible, emprendimiento y capital riesgo. Este libro está publicado en Acceso Abierto (ruta diamante) en el Repositorio Institucional RUIdeRA, handle: <https://hdl.handle.net/10578/44108>



Esta obra se encuentra bajo una licencia internacional Creative Commons CC BY 4.0.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra no incluida en la licencia Creative Commons CC BY 4.0 solo puede ser realizada con la autorización expresa de los titulares, salvo excepción prevista por la ley. Puede Vd. acceder al texto completo de la licencia en este enlace: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>



Este trabajo ha recibido financiación del proyecto “PYME familiar y su contribución al desarrollo local y el control de la despoblación. Innovación, gestión del capital social y dinámicas institucionales” N.º Expediente SBPLY/21/180501/00268, cuya entidad beneficiaria es la Universidad de Castilla-La Mancha e investigadoras principales son Montserrat Manzaneque Lizano y Elena Merino Madrid.



Cofinanciado por
la Unión Europea



MINISTERIO
DE HACIENDA
Y FUNCIÓN PÚBLICA



Fondos Europeos



Castilla-La Mancha

Composición: Compobell, S.L.

Hecho en España (U.E.) – *Made in Spain (E.U.)*

ÍNDICE

Financiación alternativa de las startups, financiación pública y capital riesgo	9
<i>Rodrigo Recondo</i>	
Estrategias de crecimiento, el caso de las empresas familiares locales	19
<i>José Carlos Casillas Bueno</i>	
Emprendimiento, empresa y desarrollo local y regional. Experiencias empresariales . .	25
<i>Alfonso A. Rojo Ramírez</i>	
Desarrollo local relacionado con empresas familiares agroalimentarias de municipios rurales de la provincia de Almería	29
<i>Jaime de Pablo Valenciano</i>	
Efecto de la gestión del conocimiento y calidad de la información en la actividad medioambiental y rendimiento de las empresas familiares.	41
<i>Domingo García Pérez de Lema, José Manuel Santos Jaen, Gabriela Citlalli López Torres</i>	
Dinámicas institucionales y desarrollo regional: el papel de los Grupos de Desarrollo Rural.	47
<i>María del Carmen López Taravilla, Montserrat Manzaneque Lizano, Elena Merino Madrid, Yolanda Ramírez Córcoles</i>	
Inversión medioambiental en la empresa familiar	57
<i>Rubén Martínez-Alonso, María J. Martínez-Romero, Alfonso A. Rojo-Ramírez</i>	
Sostenibilidad en las mipymes familiares españolas.	63
<i>Juan J. Jiménez, M^a. Gabriela Lagos</i>	
El eslabón perdido entre los miembros no familiares y la sostenibilidad medioambiental en las PYMEs familiares: el papel de la cultura financiera de los directores generales	71
<i>Vicente González-García, M. Teresa Galache-Laza, Antonio Molina-García, Julio Diéguez-Soto</i>	
La cultura financiera como alternativa para aliviar las restricciones financieras en las PYMEs familiares no profesionalizadas	81
<i>Pablo Ríos-Ochoa, Antonio Molina-García, M. Deseada López-Subires, Julio Diéguez-Soto</i>	
Explorando la influencia de la propiedad y la heterogeneidad familiar en la atracción de talento: un enfoque experimental en estudiantes universitarios españoles. . . .	89
<i>Rafael Cuevas-Rosa, Antonio Molina-García, Julio Diéguez-Soto</i>	

El efecto de la gobernanza corporativa en la transformación digital de las empresas familiares: una revisión de literatura y análisis bibliométrico	95
<i>Kishhanth Renganathan, Julio Diéguez Soto, Antonio Molina Garcia</i>	
Comparación del rendimiento de empresas participadas y no participadas por Capital Riesgo	99
<i>Ricardo A. Vergel-Vergel, Alfonso A. Rojo-Ramírez, María J. Martínez-Romero</i>	
Estrategias de innovación verde en la Empresa Familiar	109
<i>Sandra Peña Rodríguez, María J. Martínez-Romero, M^a Carmen Martínez-Victoria</i>	

Financiación alternativa de las startups, financiación pública y capital riesgo

Rodrigo Recondo

Instituto de Capital Riesgo

RESUMEN

El grave déficit de financiación que soportan las empresas emergentes o startups constituye uno de los principales retos a los que éstas se enfrentan en su proceso evolutivo especialmente en las primeras fases emergentes y de desarrollo temprano. Este déficit financiero se ha visto colmado, en buena medida, mediante el recurso a fuentes de financiación alternativa o no bancaria, de entre las que tiene particular interés y relevancia la financiación pública, en conexión con el capital riesgo. En la presente ponencia se tratan las razones que subyacen en esta insuficiencia de financiación y el papel del sector público para corregirla, a través de diferentes modalidades, incluyendo su colaboración con la iniciativa privada.

Palabras clave: startups, financiación alternativa, financiación pública, colaboración público-privada

1. EL DESAFÍO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS EMERGENTES

La financiación de las empresas emergentes no es una cuestión especialmente polémica, existiendo un amplio consenso, no solo en el plano doctrinal sino también en el gubernamental y regulatorio, en cuanto a que esta cuestión tiene una singular importancia y constituye posiblemente el principal reto al que este tipo de empresas se enfrentan en su proceso de desarrollo y crecimiento.

Ahora bien, se trata de una cuestión que no por bien conocida, deja de ser preocupante como así lo revelan los numerosos foros, encuentros y jornadas, que como en la presente, el tema es objeto de reflexión y debate, y de propuestas varias de las que luego los poderes públicos se hacen eco en mayor o menor medida a través de medidas diversas, tanto administrativas como legislativas como, por ejemplo, entre nosotros, la todavía reciente Ley 28/2022 de fomento del ecosistema de las empresas emergentes, más conocida como “Ley de Startups”¹.

¹ Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de Fomento del Ecosistema de las Empresas Emergentes (BOE nº 306 de 22 diciembre).

Interesa por ello preguntarse en primer lugar, por las razones que subyacen o explican este desafío que obviamente no se produciría si no existiera un déficit de financiación, el cual se explica a su vez por la propia caracterización de las empresas emergentes, sobre las que me permitirán Vds. un breve comentario antes de abordar el tema de las modalidades de financiación y del papel de Capital Riesgo en este contexto, lo que constituye propiamente el objeto de esta ponencia.

Las “empresas emergentes” que, de acuerdo con la terminología anglosajona generalmente aceptada en este ámbito material, también conocemos de forma general como *startups* y, en otros ámbitos más específicos, como “Empresas Basadas en el Conocimiento” (EBC) (Ley Orgánica 2/2023, del Sistema Universitario², art. 13.1.k y 6I), “Empresas de Base Tecnológica” (EBT) (Ley 28/2022 de *Startups*, arts. 1 y 3.2) y “Jóvenes Empresas Innovadoras” (JEI) (Ley 14/2011 de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación³, preámbulo, art. 36 sexies y Disp. Adic. tercera), se caracterizan, más allá de algunas especificidades o requisitos técnicos exigidos por la legislación aplicable en cada caso⁴, por ser fruto de una iniciativa emprendedora, donde la innovación y la tecnología juegan un papel relevante, el modelo de negocio es disruptivo y escalable, y el riesgo de fracaso elevado.

Este perfil singular, alejado del de una empresa convencional, hace que las *startups* no encuentren una respuesta adecuada en la financiación bancaria tradicional, bajo cualquiera de las modalidades en las que ésta se suele prestar (préstamos, pólizas de crédito, líneas de anticipo de facturas o de descuento de papel comercial, leasing, factoring, confirming, etc.) y ello porque, como ha señalado la Comisión Europea a través de diferentes Comunicaciones y Directrices en relación con las Ayudas de Estado y el Capital Riesgo, a las que nos referiremos adelante, este déficit de financiación parece obedecer, principalmente, a un problema de información asimétrica, pues estas empresas emergentes, con independencia de la calidad de su proyecto, tienen cierta dificultad para demostrar a los inversores y a los bancos, la solvencia o solidez de sus planes de negocio, con la consecuencia de que no pueden acceder a la financiación que necesitan.

Esta situación de déficit de oferta de capital para las empresas europeas, jóvenes, innovadoras, de alta tecnología y con potencial de crecimiento, especialmente en sus fases de puesta en marcha y desarrollo temprano, genera una gran preocupación en el plano europeo comunitario pues el acceso a la financiación para las *startups* y de las Pymes en general, es una cuestión de capital importancia y uno de los objetivos de interés común en que se basa la iniciativa “Unión por la innovación”⁵, como parte de la Estrategia Europa 2020, que trata precisamente de mejorar las condiciones de “acceso a la financiación destinada a la investigación y la innovación, al objeto de garantizar que las ideas innovadoras puedan transformarse en productos y servicios que generen crecimiento y empleo”.

2 Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario (BOE nº 70 de 23 marzo).

3 Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (BOE nº 131 de 2 junio) modificada por la Ley 17/2022, de 5 de septiembre (BOE nº 214 del 6 septiembre).

4 Así, por ejemplo, en nuestro ordenamiento, “Ley de startups” requiere (art.3) la concurrencia en las “empresas emergentes”, de determinados requisitos asociados, entre otros, a una antigüedad máxima, a su independencia (no fruto de una modificación estructural), al no reparto de dividendos, a la ausencia de cotización en un mercado regulado y al desarrollo de un proyecto de emprendimiento innovador que cuente con un modelo de negocio escalable, debiendo adicionalmente ser validada o acreditada (art.4) por una autoridad competente (ENISA). Por su parte, la Ley 14/2011 de Ciencia y Tecnología, exige también, y además de una antigüedad máxima, que los gastos incurridos en I+D+i representen una determinada proporción sobre los gastos totales del ejercicio y que la empresa desarrolle en un futuro previsible, productos, servicios o procesos tecnológicamente novedosos que comporten riesgos tecnológicos o industriales (Disp. Adic. tercera).

5 Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las regiones. Iniciativa emblemática de Europa 2020. Unión por la innovación, SEC (2010) 1161. Bruselas, 6.10.2010 COM (2010) 546 final

No es pues de extrañar que la financiación de las *startups* haya debido de buscarse, con distinta fortuna, en fuentes no bancarias o alternativas, cuyo desarrollo, como es conocido, se halla íntimamente asociado a la primera gran crisis financiera global de este siglo, inicialmente vinculada a la explosión, en 2007/2008, de la burbuja inmobiliaria y subsiguiente crisis del mercado hipotecario en los Estados Unidos (hipotecas *subprime*) y luego propagada a gran velocidad al resto del sistema financiero, extendiéndose a nivel internacional y transformándose en una crisis económica y de mercado que dio paso al mayor periodo de inestabilidad de nuestra historia reciente.

Y es que uno de los principales efectos de esta crisis, fue una enorme contracción del crédito bancario (“*credit crunch*”) fruto de la incapacidad de la Banca para conceder préstamos y créditos a las empresas y asumir nuevos riesgos, lo que unido (especialmente en Europa) a la histórica y sustancial dependencia por parte del tejido empresarial de la financiación bancaria (“banca- rización”) configuró y cristalizó en una suerte de tormenta perfecta que condujo, por falta de la liquidez necesaria para financiar sus operaciones, a situaciones empresariales de extrema dificultad, incluyendo el concurso, cierre y ruina, de multitud de empresas viables, y generando, como efecto colateral de especial relevancia, el incremento del desempleo.

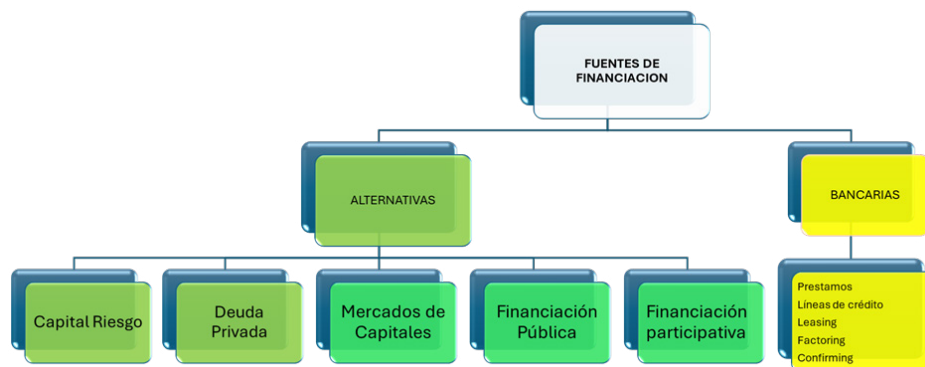
En este contexto, el fomento de vías de financiación, alternativa a la financiación bancaria, emergió como una de las prioridades y objetivos que los poderes públicos, nacionales y supranacionales, de suerte que el peso relativo del recurso bancario en el mix de los recursos financieros totales de la empresa disminuyera, con el resultado de una “desbancarización” progresiva de su economía.

El impulso de este proceso de desbancarización ha favorecido sin duda a las *startups* y contribuido a paliar su déficit de financiación.

2. EL CAPITAL RIESGO Y OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN ALTERNATIVA DE LAS STARTUPS

El catálogo de fuentes alternativas de financiación, que se expone en la Fig. 1 a continuación, y su acceso efectivo a las mismas por parte de las *startups*, requiere comentarios y matizaciones que tienen mucho que ver con la fase en la que éstas se encuentran dentro de su proceso de desarrollo, debiendo además de completarse este catálogo con otros recursos financieros más informales pero no menos importantes, y muy típicos y propios de las *startups* especialmente en sus etapas más tempranas, como el *Bootstrapping*, los *Family, Friends & Fools* y las incubadoras, viveros y aceleradoras de empresas.

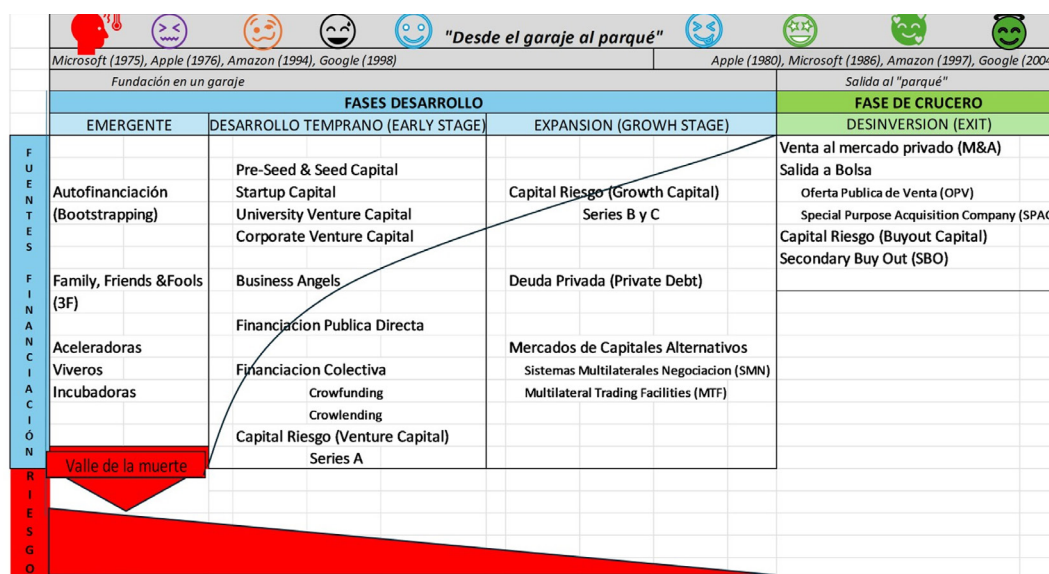
Fig. 1. Fuentes de financiación alternativas y no bancaria



Fuente: elaboración propia

La Fig. 2, presenta y sitúa, de la forma más habitual, el catálogo de fuentes posibles según el momento temporal y nivel de riesgo asociado, en la evolución de la *startup* que suele expresarse y resumirse con la gráfica expresión “del garaje al parque” inspirada en el camino que efectivamente siguieron las hoy grandes tecnológicas cotizadas como Microsoft fundada por Bill Gates y Paul Allen en un garaje en Albuquerque, Nuevo México, en 1975, o Apple, fundada por Steve Jobs y Steve Wozniak en un garaje de Los Altos, California, en 1976, o Amazon, fundada por Jeff Bezos en un garaje de Bellevue, Washington, en 1994, o Google, fundada por Larry Page y Sergey Brin en un garaje de Menlo Park, California, en 1998.

Fig. 2. Fuentes posibles según la etapa de desarrollo / riesgo de la *startup*



Fuente: elaboración propia

No resulta posible, en el marco de esta ponencia, desarrollar ni siquiera mínimamente todas y cada una de estas fuentes alternativas, por lo que, de entre ellas, priorizaré el Capital Riesgo, por constituir, todavía en la actualidad, la que en mayor medida contribuye al crecimiento de las empresas emergentes⁶.

Lo que nosotros generalmente conocemos genéricamente como Capital Riesgo (CR), incluye en realidad, de acuerdo con la nomenclatura anglosajona generalmente aceptada, dos grandes categorías de operaciones, que atienden al grado de maduración o desarrollo de la empresa objetivo y potencial objeto de la inversión (el “*target*”) y que conforman, al menos, dos grandes fases de inversión: *Venture Capital* (VC) y *Private Equity* (PE).

En el contexto de las *startups*, la fase que resulta relevante es la que denominamos *Venture Capital* donde el perfil del *target* responde al de una *startup* todavía en una fase de desarrollo temprana, y donde la participación del CR puede concretarse en la aportación de financiación bajo distintas modalidades, como ampliaciones capital mediante la suscripción de nuevas emisiones acciones o participaciones sociales, o la concesión de deuda, mediante préstamos ordinarios, participativos o subordinados (*mezzanine*), y la suscripción de obligaciones, convertibles o no.

6 Sobre el Capital Riesgo y otras fuentes de financiación, *vid.*, por todos, RECONDO PORRÚA, R., *Estructura y dinámica del mercado de capital riesgo*, 2ª edición, Ed. Tirant lo Blanch, Valencia, 2024.

En este contexto, y dentro del *Venture Capital*, todavía cabe distinguir, en atención al grado de desarrollo de la *startup*, entre:

a) *Seed Capital, Startup Capital, Serie A*, según que la política de inversión de la Entidad de Capital Riesgo (ECR) se halle preferentemente centrada en startups en fases más tempranas o más maduras, con rondas de financiación que van desde algunas decenas o centenas de miles de euros hasta el millón o algo superior en Seed y Startup capital, o hasta los 5M€ (típicamente) de una Serie A.

b) *University Venture Capital*: cuando la política de inversión de la ECR se orienta a transformar los resultados de la investigación nacidos en el ecosistema universitario y en los parques tecnológicos, en proyectos empresariales, estimulando el emprendimiento y transfiriendo a la sociedad la ciencia y el conocimiento generado, mediante la creación de empresas innovadoras, de base tecnológica (EBT) y con alto potencial de crecimiento.

c) *Corporate Venture Capital*: cuando el inversor tractor o líder de la ECR, es habitualmente una gran empresa que invierte recursos en iniciativas empresariales asociadas a su propia actividad, con el objetivo de promover la innovación y el desarrollo de nuevos productos o tecnologías que ayuden a su expansión futura.

d) *Business Angels*: para referirnos a una categoría de inversores minoristas, generalmente personas físicas, que, con criterio profesional, ánimo de lucro y medios adecuados invierten, de forma continuada y regular, en las fases tempranas de desarrollo empresarial, como *seed & venture capital*. Y es que, aunque el ejercicio de la actividad de CR está típicamente asociada a equipos de profesionales especializados, habitualmente organizados jurídicamente bajo la forma de sociedades gestoras de uno o más vehículos de inversión, ello no ha de ser óbice para su ejercicio de forma unipersonal, si concurren las condiciones precisas para ser considerado como un inversor profesional.

e) *Growth Capital*: aun cuando la empresa haya alcanzado ya un cierto grado de madurez y consolidación, su proceso de crecimiento puede seguir requiriendo financiación adicional bajo la modalidad de “Capital expansión” (*Growth Capital*) que se encuadraría ya dentro de la categoría de *Private Equity*, con rondas de financiación conocidas como Series B (20/30 M€), C (>30 M€) y superiores, abordadas por lo general, por varias ECR en paralelo, y sin perjuicio de que estas operaciones de capitalización empresarial puedan compatibilizarse en ocasiones, con una cierta reestructuración del accionariado, facilitando liquidez a algún socio que desee desinvertir.

d) *Public-Private Partnerships*: dentro del catálogo de fuentes alternativas, la financiación pública directa, constituye sin duda una fuente de especial relevancia para el desarrollo de las *startups*, y ello tanto en el plano de la Administración General del Estado como también a nivel Autonómico y Municipal, sirviéndose a tal efecto de entidades y organismos diversos que forman parte de su sector público institucional⁷ como, en particular, las Entidades Públicas Empresariales (EPE), las Sociedades Mercantiles Estatales (SME) y los Fondos Carentes de Personalidad Jurídica (FCPJ), desde los cuales se interviene en el mercado financiero facilitando, directa o indirectamente, recursos a las empresas emergentes. El examen particular de estos instrumentos, de los que los más relevantes corresponden a la Administración General del Estado⁸, y se recapitulan en la Tabla 1 a continuación, desborda los límites de esta ponencia. Interesa no obstante señalar que, de un tiempo a esta parte, el sector público se ha mostrado

7 Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (LRJSP) (BOE nº 236 de 2 octubre), art. 84.

8 En prácticamente todas las Comunidades Autónomas y en algunos Ayuntamientos existen asimismo diferentes entidades y organismos públicos que juegan un papel similar en sus respectivos ámbitos territoriales.

especialmente activo impulsando desde esos instrumentos, formas de colaboración con la iniciativa privada, en un modelo que conocemos como de Colaboración Público-Privada, donde el Capital Riesgo tiene una importancia capital como componente de esta modalidad colaborativa en el ámbito financiero, para la financiación de las *startups*, como veremos con más detalle, a continuación.

Tabla 1. Entidades estatales asociadas a la financiación directa del emprendimiento

ADMINISTRACION GENERAL DEL ESTADO MINISTERIOS	SECTOR PUBLICO INSTITUCIONAL ENTIDADES	ENTIDAD GESTORA	VEHICULO INVERSOR
Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades	CDTI-EPE.	Autogestionada	INNVIERTE, SICC, SME
Ministerio de Industria y Turismo / Patrimonio del Estado	ENISA, SME S.A.	Autogestionada	ENISA. SME S.A.
Ministerio de Economía, Comercio y Empresa	ICO-EPE.	AXIS Participaciones Empresariales SGEIC, S.A, SME.	Fond-ICO Pyme, FCR Fond-ICO Next Tech, FCR
Ministerio de Hacienda / Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI)	SEPIDES, SME. S.A	SEPIDES Gestión, SGEIC, S.A., SME	Germina Capital SEPI, FCR Consolida Adelante CLM, FICC
Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública	SETT-EPE	Autogestionada	Fondo Next Tech Fondo Spain Audiovisual Hub PERTE Chip

3. EL PAPEL DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA EN LA FINANCIACIÓN DE LAS STARTUPS

La llamada “Colaboración Público-Privada” (CPP) puede quedar definida en términos generales como una forma o modalidad de cooperación entre los sectores público y privado, con el fin de ejecutar un proyecto o de prestar un servicio de interés público. Esta colaboración, permite por lo general al sector público superar determinadas insuficiencias de tipo financiero o presupuestario, o de conocimientos y experiencia, que el sector privado puede colmar o complementar poniendo a disposición los recursos necesarios, y facilitando con ello una pronta y correcta ejecución del proyecto en cuestión. Con ello el Estado, renuncia a actuar como operador directo, reservándose la determinación de los objetivos y un papel de organización y control, en el marco de una relación cuya duración suele ser larga y en la que los riesgos quedan repartidos.

En este sentido se pronuncia la Comisión Europea en su “Libro Verde sobre la colaboración público-privada y el derecho comunitario en materia de contratación pública y concesiones”⁹, elaborado en 2004 con el propósito de iniciar un debate sobre la aplicabilidad del Derecho comunitario en materia de contratación pública y concesiones, y de examinar la posibilidad de adoptar una propuesta de Directiva destinada a regular de manera homogénea la CPP, garantizando que estas actuaciones puedan desarrollarse en un ambiente de competencia real y de claridad jurídica, y con respeto de los principios de transparencia, igualdad de trato, proporcionalidad y reconocimiento mutuo.

En la práctica, la CPP ha estado, en general y principalmente, asociada al mundo de la construcción y financiación de infraestructuras como, típicamente, las de transporte por carretera o ferroviarias, sanitarias u hospitalarias, educativas y medioambientales vinculadas al ciclo del agua y a la recogida y reciclaje de residuos urbanos, entre otras. Sin embargo, a partir de la gran crisis financiera de 2007, la CPP se ha extendido al ámbito financiero, con la finalidad de mejorar el acceso a la financiación de Pymes y *startups* y, en este contexto, ha generado un

9 COMISION EUROPEA, *Libro verde sobre la colaboración público-privada y el derecho comunitario en materia de contratación pública y concesiones*, Bruselas, 30.4.2004, COM (2004) 327 final, disponible en [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com\(2004\)0327_/com_com\(2004\)0327_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2004)0327_/com_com(2004)0327_es.pdf).

perfil propio que ha consistido en la creación de un vehículo *ad hoc*, a través del cual pueden canalizarse los recursos financieros necesarios.

La CPP no constituye pues, una modalidad de financiación en sí misma, sino un método o procedimiento cooperativo entre los sectores público y privado, mediante el cual pueden llegar canalizarse recursos susceptibles de contribuir a reducir el déficit de financiación que crónicamente vienen arrastrando las *startups* en su proceso de desarrollo.

Con ello, este tipo de CPP se situaría, según el citado Libro Verde, dentro de la llamada CCP institucionalizada donde (a diferencia de la CPP puramente contractual, basada en vínculos convencionales), la cooperación tiene lugar en el seno de una entidad diferente (de nueva creación, o mediante la adquisición parcial de una entidad pública preexistente), en la participan el socio público y el privado, y desde donde se presta el servicio o ejecuta el proyecto (CPP asociativas, *joint-ventures*).

En España esta CPP ha adoptado generalmente la forma de una ECR y, típicamente, dentro de las distintas formas posibles dentro de éstas [Fondo o Sociedad de Capital Riesgo (FCR o SCR), o Sociedad o Fondo de Inversión Colectiva de tipo Cerrado (SICC o FICC)], la de un FCR regulado por la Ley de Entidades de Capital Riesgo (LECR)¹⁰ y sujeto al control de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Este FCR, fruto de la CPP, e impulsado y supervisado por el sector público, tiene como “inversores institucionales” o *Limited Partners*, tanto entidades públicas como instituciones privadas, corriendo su gestión operativa a cargo de una gestora privada, elegida por el sector público, mediante convocatoria pública y proceso de selección competitivo, de entre las autorizadas por la LECR para gestionar este tipo de entidades (Sociedad Gestora de Entidades de Capital Riesgo/SGECR o Sociedad Gestora de Instituciones de Inversión Colectiva/SGIIC). La estrategia de inversión de este FCR es de tipo directo, facilitando financiación, en capital o en deuda, directamente a las *startups* que resulten elegibles.

Por su parte, el sector público, estatal, autonómico e incluso local, opera, como ya se ha indicado, bajo esta modalidad de CPP, desde un vehículo inversor - autogestionado o gestionado por una sociedad gestora - el cual puede adoptar la forma de un FCPJ, de FCR o SCR, o de SICC o FICC, sin perjuicio de que también aúne en algún caso la condición de SME. La estrategia de inversión de este vehículo público - habitualmente capitalizado a su vez desde una entidad del sector público institucional, típicamente una EPE - es de tipo indirecto, propia de los Fondos de Fondos (FOF), de suerte que el destino inmediato de su inversión no es otro que el FCR en el que, en el contexto de la CPP, que se pretende, coinvertirá el sector privado, y que, este sí, invertirá finalmente en la *startup* innovadora.

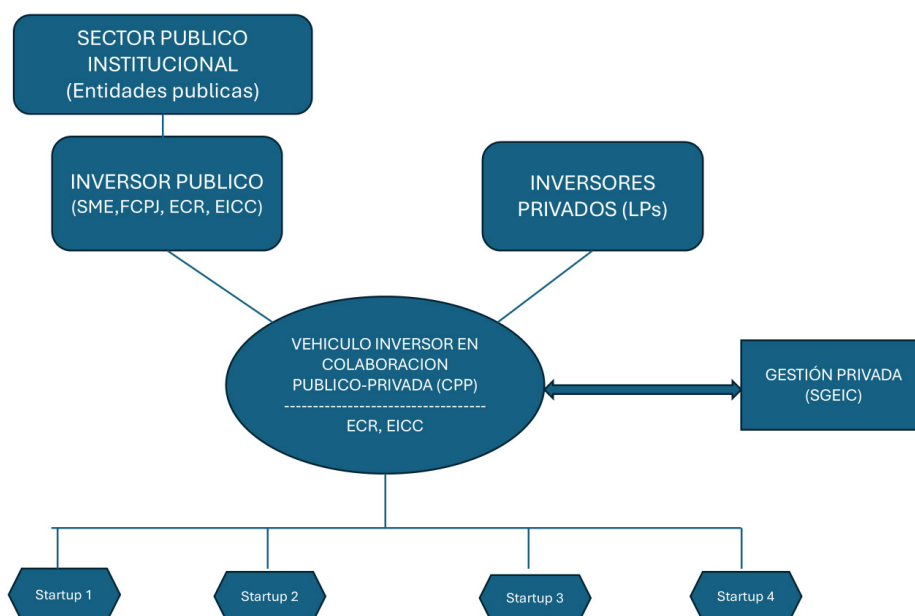
En este contexto, el inversor público actúa como catalizador o “inversor ancla”, desde una posición minoritaria, aunque suficiente para generar confianza en el mercado y animar el proceso de *fundraising* que, la SGECR/SGIIC seleccionada, debe de comprometerse a gestionar y completar, con la captación e incorporación de inversores privados que coinviertan y aporten recursos adicionales hasta un montante determinado, prefijado como tamaño objetivo. Con ello, se consigue movilizar un importe de recursos sustancialmente mayor al que el sector público estaría por sí solo en condiciones de comprometer.

La Fig. 3 ilustra la estructura, en la que se plasma esta CPP en el ámbito financiero, la cual también se produce en ocasiones, no como coinversión en un vehículo *ad hoc* que luego invierte

10 Ley 22/2014, de 12 de noviembre, por la que se regulan las entidades de capital-riesgo, otras entidades de inversión colectiva de tipo cerrado y las sociedades gestoras de entidades de inversión colectiva de tipo cerrado, y por la que se modifica la Ley 35/2003, de 4 de noviembre, de Instituciones de Inversión Colectiva (LECR). (BOE nº 275 de 13 noviembre).

en la *startup*, sino en una operación de coinversión directa en una empresa innovadora, actuando en estos casos el vehículo público como coinversor con la iniciativa privada, ya se trate de otro vehículo financiero o de una corporación privada.

Fig. 3. Estructura de la CPP financiera



Fuente: elaboración propia

En el mercado español, la CPP se manifiesta, tanto en el plano de la Administración General del Estado, como a nivel Autonómico e incluso Municipal, resultando especialmente relevantes los siguientes casos que se muestran en la Tabla 2 y cuyo análisis no resulta posible en el marco de esta ponencia ¹¹.

Tabla 2. El mercado español de la CPP en Capital Riesgo

AMBITO	ADMINISTRACION PUBLICA	ORGANISMO PUBLICO	INVERSOR PUBLICO EN CPP	INVERSOR PUBLICO-PRIVADO	GESTORA
España	Ministerio de Economía, Comercio y Empresa	ICO.EPE.	FONDO-ICO GLOBAL FCR	142 FCR	130 SGEIC privadas
España	Ministerio de Ciencia Innovación y Universidades	CDTLEPE.	INNVIERTE, SICC, SME	20 FCR	20 SGEIC privadas
España	Ministerio de Economía, Comercio y Empresa y Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública	ICO.EPE./ SETT.EPE.	Fond-ICO Next Tech, F.C.R	en curso	AXIS y SETT
España	Ministerio de Economía, Comercio y Empresa		Fondo de Coinversión, F.C.P.J. (FOCO)	en curso	COFIDES, SME
España	Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones		Fondo de Impacto Social, F.C.P.J. (FIS)	en curso	COFIDES, SME
Andalucía	Consejería de Economía, Hacienda y Fondos Europeas	Agencia IDEA	Agencia IDEA	7 FCR/SICC	4 SGEIC privadas
Murcia	Consejería de Empresa, Empleo, Universidades y Portavocía	Instituto de Fomento de la Region de Murcia (INFO)	INFO	2 FCR	1 SGEIC privadas
Valencia	Consejería de Hacienda, Economía y Administración Pública	Institut Valencià de Finances (IVF).EPE.	Fondo Valenciano de Crecimiento y Competitividad Empresarial (CREIX)	2 FCR	2 SGEIC privadas
Gijón	Ayuntamiento de Gijón		Ayuntamiento de Gijón	1 FCR	1 SGEIC privadas
Lugo	Ayuntamiento de Lugo		Ayuntamiento de Lugo	1 FCR	1 SGEIC privadas

Fuente: elaboración propia

¹¹ Sobre los distintos vehículos que se citan y sus operaciones, *vid.* RECONDO PORRÚA, R., *op.cit.* pp. 263-276 y RECONDO ZABALA, M., “El mercado español de Capital Riesgo. Informe anual 2023”, *Anuario de Capital Riesgo 2023*, pp. 185-201.

Finalmente, no podemos dejar de referirnos, siquiera sea a título meramente enunciativo, a la problemática que plantea la compatibilidad de la inversión del sector público en Capital Riesgo (directamente, o en concierto con la iniciativa privada en el marco de una CPP), con el régimen de las “Ayudas de Estado” contempladas en el Tratado de Funcionamiento de la UE (TFUE)¹².

Y es que el TFUE considera “incompatibles con el mercado interior, en la medida en que afecten a los intercambios comerciales entre Estados miembros, las ayudas otorgadas por los Estados, o mediante fondos estatales, bajo cualquier forma, que falseen o amenacen falsear la competencia”¹³, pudiendo la Comisión Europea decidir, sobre la base de la notificación previa del proyecto de ayuda realizada por el Estado otorgante, si éste habrá de suprimirla o de modificarla, en el caso de que llegare a la conclusión de que efectivamente es así, o de que existe ese peligro, y ello, sin perjuicio de la posibilidad de la adopción de “Reglamentos por categorías”, donde se especifiquen las ayudas que son compatibles las cuales - al igual que las “Ayudas de *minimis*” - quedan exentas de notificación.

Por ello, y con independencia de la importancia del papel que el Capital Riesgo pueda jugar en la financiación y desarrollo de las *startups*¹⁴, lo que puede incluso llegar a justificar la adopción, por parte de los Estados miembros, de medidas públicas de apoyo, tanto financieras como fiscales y regulatorias, con el fin de colmar esta deficiencia del mercado, y flexibilizar y facilitar a las empresas emergentes, el acceso a la financiación necesaria, lo cierto es que esto no altera su carácter de “ayuda”, ni la necesidad de evaluar su compatibilidad, de suerte que, salvo aquellas medidas exceptuadas por hallarse incluidas en el Reglamento de exención por categorías¹⁵ o en el Reglamento de Ayudas de *minimis*¹⁶, o que cumplan con el criterio del “operador en una economía de mercado” (OEM)¹⁷, deberán de ser notificadas a la Comisión para la evaluación de su compatibilidad con el mercado interior.

En este contexto, la Comisión estimó oportuno, desde 2001, facilitar a los Estados Miembros unas orientaciones o criterios interpretativos plasmados en un conjunto de Comunica-

12 Texto consolidado del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, arts. 107-109, disponible <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:02016ME/TXT-20240901>.

Vid., PICÓN ARRANZ, A. “La intervención pública en el sector del capital riesgo: un análisis desde la óptica del derecho administrativo”, *Anuario de Capital Riesgo* 2022, pp. 11-29.

13 Mediante Comunicación de la Comisión relativa al concepto de ayuda estatal conforme a lo dispuesto en el artículo 107, apartado 1, del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. (DOUE C262/1 de 19 julio 2016), la Comisión aclara los elementos clave del concepto de ayuda estatal, conforme a lo dispuesto en el artículo 107, que deben de tenerse en cuenta en relación con las obligaciones de notificación y de suspensión contempladas en el artículo 108. En particular, la Comunicación aclara los siguientes elementos constitutivos del concepto de ayuda estatal: la existencia de una empresa, la imputabilidad de la medida al Estado, su financiación mediante fondos estatales, la concesión de una ventaja, la selectividad de la medida y su efecto sobre la competencia y los intercambios comerciales entre Estados miembros.

14 *Vid.*, Comunicación sobre el “Plan de Acción sobre el Capital Riesgo” (PACR) de 1998 y Estrategia de Lisboa de 2000.

15 Reglamento (UE) 2023/1315 de la Comisión de 23 de junio de 2023, por el que se modifican el Reglamento (UE) 651/2014, por el que se declaran determinadas o categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado, y el Reglamento (UE) 2022/2473, por el que se declaran determinadas categorías de ayuda a las empresas dedicadas a la producción, transformación y comercialización de productos de la pesca y de la acuicultura compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado. (DOUE L 167/1 de 30 junio).

16 Reglamento UE 2023/2821 de la Comisión de 13 de diciembre de 2023, relativo a la aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea a las ayudas de *minimis* (DOUE L de 15 diciembre 2023).

17 Directrices comunitarias sobre ayudas estatales y capital riesgo para pequeñas y medianas empresas, 2006, (DOUE C194/2 de 18.8.2006, art. 4.2.a)).

ciones y Directrices sobre “Ayudas estatales y capital riesgo”¹⁸, para saber, llegado el caso, como evaluaría la compatibilidad con el mercado interior y la libre competencia, de las “medidas de capital riesgo”, adoptadas por los Estados para fomentar la “financiación de riesgo”.

Ahora bien, este análisis excede los límites de la presente ponencia, bastando señalar que estas orientaciones giran sobre los tipos de ayudas admisibles, la caracterización de “empresa subvencionable”, el procedimiento de selección de los gestores de los Fondos, las condiciones de mercado de la financiación, el porcentaje de participación privada y la estrategia de desinversión, entre otros.

¹⁸ Comunicación, de 2001 sobre Ayudas estatales y capital riesgo, Directrices comunitarias sobre ayudas estatales y capital riesgo para pequeñas y medianas empresas de 2006, Directrices sobre las ayudas estatales para promover las inversiones de financiación de riesgo de 2014 y Directrices sobre las ayudas estatales para promover las inversiones de financiación de riesgo de 2021.

Estrategias de crecimiento, el caso de las empresas familiares locales

José Carlos Casillas Bueno

Universidad de Sevilla

RESUMEN

Las empresas familiares desempeñan un papel crucial en la economía global, aportando significativamente al desarrollo económico y la generación de empleo. Su crecimiento y sostenibilidad dependen de la implementación de estrategias que equilibren la tradición y la innovación. Este documento analiza diversas estrategias de crecimiento adoptadas por empresas familiares, basándose en estudios académicos y casos prácticos. Se abordan las estrategias de internacionalización e innovación, destacando los desafíos y oportunidades que enfrentan estas organizaciones en su búsqueda por perdurar y prosperar en mercados competitivos, como la profesionalización y la captación de talento. Finalmente se subraya el compromiso de las empresas familiares con el entorno local.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son fundamentales en la economía mundial, aportando al desarrollo económico y la generación de empleo. Suponen nueve de cada diez empresas en España y son responsables del 70% del empleo empresarial y de casi el 60% del Valor Añadido Bruto generado por el conjunto de empresas españolas. No obstante, Su naturaleza dual, que combina la lógica empresarial con dinámicas familiares, les confiere características únicas que influyen en su crecimiento y longevidad. Entender las estrategias que estas empresas emplean para crecer es esencial para garantizar su continuidad y éxito a largo plazo.

Una de las características de las empresas familiares, no sólo españolas, es su reducido tamaño. Si bien es posible encontrar empresas familiares muy grandes (véanse casos como Walmart o Ford en los estados Unidos, Roche o Axxor en Europa, o Inditex y Mercadona en España), el peso de las empresas familiares aumenta a medida que nos acercamos a los estratos de empresas de menor dimensión. Así, de acuerdo con los recientes datos publicados por el Instituto de Empresa Familiar, el porcentaje de empresas familiares alcanza casi el 95% en el caso de las microempresas, porcentaje que va reduciéndose hasta poco más del 51% en el segmento de grandes compañías (Instituto de la Empresa Familiar, 2025).

Suele argumentarse que esta menor dimensión tiende a complementarse con un mayor apego al territorio local, con un mayor compromiso con las comunidades que les rodean. Pero cabe preguntarse si sería posible y deseable que las empresas familiares españolas crecieran sin perder su integración local. Existen ejemplos en Europa que ponen de manifiesto que crecimiento y compromiso local son perfectamente compatible. Es el caso de las denominadas *Mittelstand* alemanas, empresas familiares de mediano o gran tamaño, generalmente ubicadas en ciudades secundarias, muy imbricadas con la comunidad local y que son simultáneamente muy innovadoras, orientadas a un nicho de negocio y orientadas globalmente (De Massis et al., 2018).

2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

El crecimiento empresarial puede desarrollarse de muy diversos modos, entre los que destacan (i) el crecimiento endógeno, (ii) el crecimiento a través de fusiones, adquisiciones, (iii) o algunos de los muy diversos instrumentos de cooperación empresarial (alianzas estratégicas, joint-ventures, licencias, franquicias, etc.). A continuación, vamos a centrarnos en las dos estrategias más habituales de expansión, aquellas basadas en la expansión de mercados, como la internacionalización, y aquellas basadas en la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

2.1. Crecimiento a través de estrategias de internacionalización

La internacionalización es una estrategia clave para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas familiares, permitiéndoles diversificar sus mercados y reducir la dependencia del entorno local. Sin embargo, a diferencia de las empresas no familiares, estas organizaciones suelen mostrar un enfoque más prudente y progresivo en su expansión internacional, debido a su fuerte arraigo en la cultura y valores familiares, así como a su tendencia a priorizar la estabilidad sobre el riesgo.

La mayor parte de investigaciones coinciden en dos aspectos, cuando se analiza la internacionalización de las empresas familiares (Arregle et al., 2021). El primero es la menor propensión internacional de las empresas familiares frente a las no familiares. El segundo es el patrón secuencial que suele dominar en aquellas empresas familiares que se internacionalizan.

Este proceso de internacionalización secuencial se justifica en la necesidad de afrontar determinados desafíos, entre los que destacan la resistencia al cambio y la aversión al riesgo. La mayoría de las empresas familiares desean mantener el control de la empresa en manos de la familia y evitar la entrada de inversionistas externos, lo que puede limitar el acceso a recursos financieros y conocimientos estratégicos necesarios para expandirse a otros países. Además, el deseo de preservar la identidad familiar puede generar dificultades a la hora de adaptarse a nuevas culturas, regulaciones y dinámicas de mercado (Debellis et al., 2021).

No obstante, aquellas empresas familiares que logran internacionalizarse con éxito suelen aprovechar su estructura flexible y su enfoque a largo plazo para tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas. En muchos casos, la segunda o tercera generación de líderes juega un papel fundamental en la expansión internacional, ya que suelen estar más abiertos a la globalización y cuentan con una visión más moderna del negocio. La internacionalización de las empresas familiares es un proceso complejo que requiere planificación, flexibilidad y una estrategia bien definida (Fang et al., 2018). Si bien pueden enfrentar obstáculos como la aversión al riesgo y la resistencia al cambio, aquellas que logran superar estos desafíos pueden beneficiarse de un crecimiento sostenible y una mayor competitividad en el mercado global.

No obstante, numerosas empresas, líderes globales, son empresas familiares. Pueden ser mencionados los casos de empresas españolas como Inditex, Mango, Acciona, Ferrovial, Gestamp, etc. En Andalucía destacan empresas familiares multinacionales como el Grupo Con-sentino, Osborne y González-Byass, Iturri, Migasa, Acesur, etc. En otras palabras, si bien el carácter familiar genera algunos retos ante una posible estrategia de expansión internacional, hay que asumir que no se trata de ninguna barrera. El carácter familiar aporta algunos recursos y capacidades relevantes para la internacionalización, como el compromiso de la propiedad y la dirección en dicha estrategia o su orientación al largo plazo. Y todo ello, sin perder su vinculación al territorio local.

2.2. Crecimiento a través de estrategias de innovación

Las empresas familiares tienen una relación particular con la innovación, ya que su enfoque a largo plazo puede ser tanto un impulsor como una barrera para el cambio. Muchas de estas organizaciones priorizan la estabilidad y la continuidad del negocio sobre la toma de riesgos, lo que en ocasiones puede frenar la inversión en nuevas tecnologías o modelos de negocio disruptivos (De Massis et al., 2016). Sin embargo, su independencia financiera y su visión de sostenibilidad intergeneracional les permiten desarrollar innovaciones de manera más estratégica, sin la presión de obtener retornos inmediatos.

Uno de los factores clave que influye en la propensión a la innovación es el gobierno corporativo en este tipo de empresas. Las empresas familiares con estructuras de liderazgo flexibles y profesionalizadas suelen ser más proclives a adoptar cambios, mientras que aquellas con un gobierno altamente centralizado en la figura del fundador o de líderes tradicionales pueden mostrar resistencia a la modernización. No obstante, la incorporación de nuevas generaciones dentro de la empresa suele ser un catalizador para la transformación. Los sucesores, con una formación más actualizada y familiarizados con la tecnología, tienden a promover la digitalización y la sostenibilidad como ejes estratégicos del crecimiento.

El acceso a financiación es otro factor determinante. Si bien algunas empresas familiares tienen recursos limitados para invertir en innovación, muchas optan por la reinversión de beneficios en lugar de recurrir a capital externo, lo que les permite desarrollar proyectos innovadores sin comprometer el control de la empresa. Además, aquellas que establecen alianzas estratégicas con centros de investigación, universidades o startups tienen más posibilidades de incorporar nuevas tecnologías y prácticas innovadoras en sus operaciones (Rondi et al., 2019).

3. DESAFÍOS INTERNOS DE LA EMPRESA FAMILIAR ANTE EL CRECIMIENTO

Como se ha comentado anteriormente, el crecimiento de las empresas familiares requiere afrontar algunos desafíos internos. Entre estos desafíos, es posible subrayar dos de ellos, la profesionalización de la empresa familiar y la necesidad de captar y retener talento, familiar y no familiar.

3.1. Profesionalización de la Gestión

La profesionalización de la empresa familiar es un proceso crítico para garantizar su sostenibilidad y competitividad a lo largo del tiempo. A diferencia de las empresas no familiares, las organizaciones de carácter familiar enfrentan el reto de equilibrar la estructura de poder entre la familia y la gestión empresarial, lo que puede generar conflictos de intereses y dificultades en la toma de decisiones estratégicas (Gómez-Mejía et al., 2011). La literatura académica

sugiere que la profesionalización no solo implica la incorporación de directivos externos con experiencia, sino también la adopción de sistemas de gobierno corporativo, la mejora en la toma de decisiones basada en datos y la implementación de prácticas de gestión alineadas con estándares internacionales (Chrisman et al., 2015).

Uno de los principales desafíos en este proceso es la resistencia al cambio por parte de la familia propietaria. Según estudios previos, la aversión a la pérdida de control y la preferencia por mantener la gestión dentro del círculo familiar pueden limitar la disposición a contratar directivos externos altamente calificados (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

Además de la incorporación de directivos no familiares, otro pilar fundamental en la profesionalización es la implementación de estructuras de gobierno corporativo eficientes. La existencia de un consejo de administración con miembros independientes, la separación clara entre propiedad y gestión, y la definición de políticas de sucesión estructuradas han demostrado ser factores clave en el éxito de la profesionalización.

3.2. Gestión del Talento y Sucesión

Una barrera al crecimiento de las empresas familiares en el momento actual consiste en las dificultades para atraer y retener talento que permitan la gestión de dicha estrategia de crecimiento, tanto dentro de la familia como de personal ajeno a la misma. Así, la gestión del talento y la planificación de la sucesión son aspectos críticos para la continuidad de las empresas familiares. La formación y retención de personal cualificado, así como la preparación de las nuevas generaciones para asumir roles de liderazgo, son fundamentales. Así, en los últimos años se está poniendo de manifiesto que la disponibilidad de trabajadores cualificados es una de las principales preocupaciones para estas empresas.

4. VINCULACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR CON EL TERRITORIO LOCAL

La relación entre las empresas familiares y el territorio ha sido objeto de un creciente interés en la literatura académica, dado que estas organizaciones suelen presentar un fuerte arraigo a su entorno local en comparación con las empresas no familiares (Basco, 2015). Este vínculo se manifiesta en múltiples dimensiones, incluyendo la identidad territorial, la responsabilidad social, la generación de empleo y la contribución al desarrollo económico regional (Berrone et al., 2012).

Uno de los aspectos más destacados en la literatura es la teoría del socioemotional wealth (SEW), que explica cómo las empresas familiares priorizan no solo los beneficios económicos, sino también el capital socioemocional asociado a la continuidad del negocio y su relación con el territorio (Gómez-Mejía et al., 2011). La identidad local de estas empresas se traduce en una mayor propensión a reinvertir en la comunidad, generar empleo estable y participar activamente en iniciativas de desarrollo regional. Además, el capital social acumulado a lo largo de generaciones les otorga ventajas en términos de confianza y reputación dentro del territorio, fortaleciendo su capacidad de resiliencia ante crisis económicas.

Sin embargo, esta fuerte vinculación territorial también puede representar limitaciones para la expansión y la innovación. Estudios empíricos han encontrado que algunas empresas familiares pueden desarrollar una excesiva dependencia del mercado local, lo que restringe su capacidad de internacionalización y diversificación. Asimismo, la tendencia a mantener el control dentro de la familia puede generar resistencia a la atracción de talento externo o a la adopción de nuevas tecnologías, limitando su competitividad en mercados globales (De Massis et al., 2018).

En conclusión, la literatura científica señala que la vinculación de las empresas familiares con su territorio es un rasgo distintivo que influye tanto en su resiliencia como en sus limitaciones estratégicas. Si bien este arraigo local les otorga ventajas en términos de legitimidad, sostenibilidad y compromiso social, también puede representar un desafío para la internacionalización y la adaptación a entornos altamente dinámicos. El equilibrio entre la identidad territorial y la necesidad de diversificación emerge, por tanto, como un factor clave en la sostenibilidad de las empresas familiares a lo largo del tiempo.

5. CONCLUSIONES

Las empresas familiares constituyen la columna vertebral del tejido empresarial de las economías occidentales. Sin embargo, este tipo de empresas se enfrenta a una paradoja relacionada con la tendencia a mantenerse con una dimensión reducida, con fuertes vínculos con su comunidad local, frente a la orientación al crecimiento, la internacionalización y la innovación. Existen numerosos ejemplos de compañías familiares que han superado este reto con éxito. El desafío, como sociedad, consiste en la capacidad de generalizar estos éxitos y que cada vez más empresas familiares locales sean capaces de crecer, internacionalizarse y diversificar, sin perder su identidad y su imbricación con su territorio más próximo.

REFERENCIAS

- Arregle, J. L., Chirico, F., Kano, L., Kundu, S. K., Majocchi, A., & Schulze, W. S. (2021). Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future. *Journal of International Business Studies*, 52(6), 1159-1198.
- Basco, R. (2015). Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259-271.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.
- De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., & Kammerlander, N. (2018). Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125-146.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of management Perspectives*, 30(1), 93-116.
- Debellis, F., Rondi, E., Plakoyiannaki, E., & De Massis, A. (2021). Riding the waves of family firm internationalization: A systematic literature review, integrative framework, and research agenda. *Journal of World Business*, 56(1), 101144.
- Fang, H., Kotlar, J., Memili, E., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2018). The pursuit of international opportunities in family firms: Generational differences and the role of knowledge-based resources. *Global Strategy Journal*, 8(1), 136-157.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The academy of management annals*, 5(1), 653-707.
- IEF (2025). *Relevancia y Supervivencia de la Empresa Familiar*, Instituto de la Empresa Familiar, 2025, Madrid

- Le Breton–Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out–compete? Governance, long–term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 731–746.
- Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2019). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of family business strategy*, 10(4), 100236.

Emprendimiento, empresa y desarrollo local y regional. Experiencias empresariales

Alfonso A. Rojo Ramírez

Universidad de Almería

RESUMEN

El tamaño parece condicionar el futuro de las empresas, que creen encontrar en él gran parte del remedio a todos sus males. Es por ello que muchas empresas emprenden el camino del crecimiento para incrementar su tamaño. Pareciera que la enseña común de empresas, familiares o no, fuera “crecer o morir”. Este trabajo enmarca la necesidad de crecimiento, aborda las estrategias de crecimiento empresarial desde la óptica de las empresas implicadas observando tres casos diferentes de estrategia, dos de carácter exógeno y otro de naturaleza endógena.

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de las mesas redondas que nos han precedido, así como en alguna de las comunicaciones que se han presentado en estos dos días, hemos tenido ocasión de comprobar la importancia que tienen los pequeños empresarios y los diferentes proyectos de emprendimiento para el desarrollo de las comunidades locales, observando con interés el papel familiar en la actividad que estas desempeñan. Se ha podido comprobar también el importante papel que las nuevas tecnologías están teniendo a este respecto, al permitir abrir un importante campo de acción para la creación de proyectos innovadores y posibilitando el éxito de proyectos en aquellos lugares hasta los que ahora parecía imposible, como es el caso de pequeños pueblos y ciudades.

Hoy reconocemos que el emprendimiento, visto como un ecosistema donde intervienen las fuerzas sociales, culturales y económicas (Aldrich, 1990; Stam & van de Ven, 2021), es uno de los motores fundamentales, si no el principal, para el éxito del desarrollo económico, sobre todo sustentado en nuevas bases tecnológicas y, a menudo, favorecido por el trabajo a distancia que aportan los medios digitales y, como no, la existencia de un talento que no debemos dejar que se pierda. Esta forma de emprendimiento es consustancial, también, con las empresas familiares, como ha quedado demostrado en diversos estudios (p. ej. Casillas-Bueno et al., 2011), si bien es cierto que el enfoque de este tipo de organizaciones, influenciadas por valores socioemocionales y el deseo de transferir la propiedad familiar (la empresa) a las siguientes generaciones (Luong et al., 2023), la identificación de los miembros de la familia con la empresa (Bettinelli et al., 2022)

y el papel que desempeñan los propietarios en la estrategia y gestión (Salvato y Melin, 2008) en su comportamiento emprendedor, puede diferir de las empresas que no tienen carácter familiar.

A todo esto, las nuevas formas de financiación, dígase de manera genérica las diferentes formas que adopta el Capital Riesgo (Recondo-Porrúa, 2022), al igual que el apoyo gubernamental en sus diversos niveles, están permitiendo llegar a proyectos más arriesgados que puedan beneficiar al conjunto de los agentes que participan en los mismos y, lo que es más importante, proyectos que acaban teniendo su impacto real en la sociedad y la creación de empleo (Croce et al., 2019; Kang et al., 2019).

Uno de los muchos retos a los que se enfrentan los emprendedores y, más concretamente las empresas emergentes, e incluso las pequeñas y medianas empresas más asentadas, es como competir eficientemente en un mercado cada vez más globalizado. Cada vez que se plantea este tema, en la mayoría de los casos surge el tamaño de la empresa como referente. La idea subyacente es que incrementar la dimensión de la empresa es condición indispensable para conseguir ciertas ventajas competitivas que, opinan gran parte de los emprendedores, gestores y propietarios, no pueden conseguirse si no se tiene un determinado tamaño, entre ellas, el acceso a la financiación, la innovación y la captación de recursos humanos de alta capacitación.

En este sentido, también hemos podido comprobar en sesiones previas cómo este tipo de empresas, en gran medida de carácter familiar, pues constituyen la gran mayoría de las empresas españolas (IEF, 2025), disponen de diferentes mecanismos de crecimiento para alcanzar un mayor tamaño con el que poder montar estrategias competitivas (O'Donnell et al., 2002).

La pregunta que nos hacemos en esta mesa redonda es si realmente es necesario crecer para disponer de un tamaño óptimo con el que poder competir en el mercado y, si es así, si existe una estrategia de crecimiento para la empresa que sea más idónea y, en su caso, cuáles son las razones para adoptar una u otra estrategia de crecimiento. Pretendemos aportar alguna luz a estas preguntas contando con la participación de los agentes que son parte principal, diría más, aquellos sin cuya presencia hablar del tema probablemente mermaría su importancia. Me refiero a los gestores y propietarios-emprendedores de las empresas.

2. CRECIMIENTO EXTERNO VS CRECIMIENTO INTERNO

Admitiendo que no existe un concepto de crecimiento único y que este puede estar afectado por muy diversas circunstancias que no siempre hacen posible entender adecuadamente cómo y por qué se produce y como debe ser medido (Davidsson et al., 2005) lo cierto es que parece existir una predisposición tácita hacia él aun cuando observamos que muchas empresas permanecen sirviendo en mercados locales.

Muy diversos motivos se han esgrimido para justificar la importancia del crecimiento de la empresa, entre los más destacados, el incremento de la cuota de mercado, preludio de unos mayores ingresos y, por tanto, de unos mayores beneficios y flujos de efectivo; una mayor capacidad para innovar y captar conocimiento en el mercado; facilitar la imagen de marca y ampliar la gama de productos, lo que suele contribuir o una mayor capacidad de negociación con los clientes y proveedores; una mayor capacidad de llevar a cabo nuevos proyectos de inversión y captar recursos para dichos proyectos.

Generalmente, los gestores y propietarios-emprendedores suelen estar de acuerdo en estas cuestiones, en lo que no se ponen tan de acuerdo es en cómo afrontar el proceso de crecimiento y si este es expresamente buscado o es fruto de las circunstancias que cada empresa vive a lo largo de su existencia.

Ya se ha hablado en mesas previas sobre la existencia de diferentes opciones de crecimiento para las empresas (Kreutzer, 2012):

1. El *crecimiento externo o exógeno*, decisión gerencial que pretende incrementar la capacidad productiva de la empresa mediante la unión de otras empresas o unidades económicas que ya operan en el mercado, ya pertenezcan a los mismos mercados en los que opera la empresa o a otros nuevos. Esta forma de crecimiento suele considerar dos maneras alternativas: las operaciones de fusión y adquisición y los mecanismos de cooperación empresarial (alianzas estratégicas, joint-ventures, licencias, franquicias, etc.). En cualquier caso suele argumentarse que se trata de mecanismos de adaptación a entornos altamente globalizados y competitivos (Ortiz-de-Urbina-Criado et al., 2009).
2. El *crecimiento interno o endógeno*, decisión gerencial que trata de incrementar la capacidad productiva de la empresa realizando nuevas inversiones, tanto del inmovilizado como del circulante, para ampliar la oferta de productos o servicios, ya sea en los mismos mercados en los que opera la empresa o en otros nuevos. Caso típico de crecimiento endógeno podría ser el de El Corte Inglés.

Se argumenta a menudo que los empresarios y los gestores prefieren los mecanismos de crecimiento externo o exógeno. Ello se debe a una mayor flexibilidad de este tipo de crecimiento, ya que permite:

1. Un acceso más inmediato a nuevos mercados, incluidos los internacionales con mayor capacidad de adaptación local.
2. Un incremento inmediato del poder de negociación con proveedores y clientes.
3. Un rápido incremento de la cartera de productos y/o servicios.
4. Una reducción de riesgo de la empresa asociada a una mayor diversificación y menor competencia.
5. Mayor y más rápido acceso a la tecnología y al conocimiento.
6. La consecución de economías de escala que pueden contribuir a una reducción de costes tanto económicos como financieros.

Sin embargo, este mundo aparentemente fantástico del crecimiento externo no es tan fantástico como puede aparecer a primera vista. Uno de los retos más importantes a los que se enfrentan los gestores de las empresas que optan por este tipo de crecimiento (integración o acuerdos) es el relativo a las personas que participan en el proceso. Las empresas que se integran a menudo presentan diferencias culturales que terminan haciendo fracasar las operaciones de integración. Poner en funcionamiento la organización que surge de este tipo de operaciones puede ser realmente costoso además de requerir de procesos jurídico-legales que alargan las operaciones, a menudo por los intereses de los grupos humanos, dígase gestores, directivos, o propietarios de las empresas integradas.

En fin, la elección de una (externa) u otra (interna) alternativa no está claro que sea una condición necesaria para el crecimiento y el éxito empresarial. Existen razones para no desear crecer (Coad, 2007) como son el temor por perder el control por parte de los gestores y propietarios, particularmente en el caso de las empresas familiares o la existencia de referencias de tamaño que se considera poco conveniente por razones legales o fiscales.

Finalmente, cabe preguntarse si el crecimiento es consustancial a la estrategia empresarial o no, es decir, si está basado en una actitud proactiva o es un acto circunstancial asociado al entorno en que se mueve la empresa, o hasta qué punto uno es más habitual que otro.

Para tratar de dar respuesta a tantos interrogantes afrontamos esta mesa redonda en la que se abordan diferentes experiencias de crecimiento y éxito empresarial que amalgaman los diferentes aspectos que muestra el título de la jornada: el emprendimiento y crecimiento

para el desarrollo local sostenible de empresas fundamentalmente familiares y el apoyo del capital riesgo.

Contamos con tres diferentes casos crecimiento que pueden aportarnos alguna luz sobre esta cuestión. Por un lado, **D. Rafael del Pino Lorente**, Socio de *Atlantis Global System, SL (AGS)* una Pyme tecnológica líder en el sector de gestión del frío ligado al transporte que, finalmente, decide crecer mediante la integración en un grupo superior con base en Alemania. Por otro lado, nos encontramos con otra Pyme de base tecnológica, *Biorizon Biotech*, en este caso asociada al mundo de la agricultura sostenible, a cuya cabeza se encuentra **D. David Iglesias Sánchez**, director general y socio principal, que decide crecer asociándose con el capital riesgo. Finalmente, contamos también con la presencia de **D. Antonio Ramón Salas**, socio de Hijos de Catalina Rodríguez Castaño, SL una empresa familiar de largo recorrido cuyo crecimiento y estrategia de éxito ha sido de naturaleza endógena.

Tres experiencias, tres formas de enfocar el crecimiento, tres posibles modelos que probablemente están condicionados por el entorno y las circunstancias.

REFERENCIAS

- Aldrich, H. E. (1990). Using an Ecological Perspective to Study Organizational Founding Rates. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(3), 7–24.
- Casillas-Bueno, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2011). Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 90–100.
- Coad, A. (2007). *Firm Growth: a Survey* (00155762). <https://shs.hal.science/halshs-00155762v1>
- Croce, A., Martí, J., & Reverte, C. (2019). The role of private versus governmental venture capital in fostering job creation during the crisis. *Small Business Economics*, 53, 879–900.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2005). Research on small firm growth: A review. *35th EISB Conference: Sustaining the Entrepreneurial Spirit over Time: Implications for Young Companies, Family Businesses, and Established Companies*, 1–27.
- IEF, R. de C. de E. (2025). *Relevancia y supervivencia de la Empresa Familiar La Empresa Familiar en España 2025*. Instituto de la Empresa Familiar.
- Kang, H. D., Edelman, E., & Ku, D. N. (2019). Who creates jobs? Venture capital, research grants, and regional employment in the U.S. *Industry and Innovation*, 26(6), 690–714.
- Kreutzer, M. (2012). Selecting the right growth mechanism: The choice between internal development, strategic alliances, and mergers & acquisitions. In G. Mennillo, T. Schlenzig, & E. Friedrich (Eds.), *Balanced Growth: Finding Strategies for Sustainable Development* (pp. 77–94). Springer Berlin Heidelberg.
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Carson, D., & Cummins, D. (2002). Competitive advantage in small to medium-sized enterprises. *Journal of Strategic Marketing*, 10(3), 205–223.
- Ortiz-de-Urbina-Criado, M., Rey Juan Carlos, U., & Ángeles Montoro-Sánchez, M. (2009). Fusiones/ Adquisiciones y Acuerdos de Cooperación en la Unión Europea durante el periodo 2000-2007. *Universian Business Review*, 22, 118–133.
- Recondo-Porrúa, R. (2022). *Estructura y dinámica del mercado de capital riesgo*. Tirant lo Blanch. Valencia.
- Stam, E., & van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809–832.

Desarrollo local relacionado con empresas familiares agroalimentarias de municipios rurales de la provincia de Almería

Jaime de Pablo Valenciano

Universidad de Almería

RESUMEN

Este trabajo analiza la importancia de las empresas agroalimentarias en los municipios rurales, en particular de algunos municipios de la provincia de Almería. La metodología utilizada es la de sistematización de experiencias. Se hace hincapié en la importancia del desarrollo endógeno que logre que los municipios lleven a cabo sus políticas y estrategias de diversificación productiva. En este sentido la Universidad de Almería ha implementado el proyecto Marca Pueblo que parte de la hipótesis de que no hay dos municipios iguales y por tanto sus políticas y estrategias deben de ser diferentes de cara a la lucha contra el despoblamiento.

1. INTRODUCCIÓN

La puesta en marcha de procesos de desarrollos endógenos ha supuesto un revulsivo en el mundo rural. El ejemplo más exitoso han sido los programas Leader de la Unión Europea que tienen como objetivo la diversificación de la actividad productiva de las zonas rurales. En el caso de Almería tenemos los programas Leader de la Alpujarra almeriense, Filabres-Alhamilla, Levante-Almanzora y los Vélez.

Este cambio de actitud hacia la diversificación, por la crisis del sector agrario, ha traído también la implementación del Desarrollo Local Sostenible como nexo entre los distintos capitales: Humano, Social, Económico y Natural.

Todo ello está sirviendo para el desarrollo de nuestros municipios rurales a pesar de la amenaza permanente del fenómeno de la despoblación. Uno de los pilares básico del desarrollo de esos municipios son la existencia de empresas familiares que en muchas ocasiones son la imagen del municipio y muchas de ellas emplean a un número importante de personas. Por eso es importante conocer la experiencia de muchas de esas empresas. En este caso nos centramos en las empresas familiares que están localizadas en municipios del proyecto Marca Pueblo. Esta es una iniciativa de la Universidad de Almería en colaboración con 13 pueblos (Abrucena, Alboloduy, Alcontar, Almócita, Castro de Filabres, Chirivel, Gérgal, Laroya, Líjar, Lubrín, Purchena, Serón y Tahal) para buscar soluciones contra el despoblamiento en municipios menores de 2.500 habitantes.

2. DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE

2.1. Concepto

El desarrollo local es un proceso de crecimiento y cambio estructural en una comunidad territorialmente definida, que busca una mejora del nivel de vida de sus habitantes. El proceso no es una inercia productivista únicamente, sino que requiere de políticas que lo activen y, dichas políticas, son las que se encargarán de todos los aspectos, yendo más allá de lo estrictamente económico, para tratar todas las cuestiones sociales, culturales, ambientales e incluso políticas (Carpi, 2008),

Como punto de partida, todo proceso de desarrollo puede materializarse de manera endógena, exógena o mixta, dependiendo del enfoque que quiera darse, pensando que no existe una manera mejor que otra (Vázquez Barquero, 2007).

ENDÓGENO		EXÓGENO
Basado en los recursos locales, en el desarrollo sostenible, en la fijación de capital al territorio...	<i>BASE</i>	Basado en la gran empresa, en la inversión exterior, en la competitividad de los territorios para atraer inversiones...
Mayor flexibilidad y adaptabilidad. Dinamismo en la creación de empleo. Mayor utilización de los recursos locales. Menor coste ecológico sobre el medio. Tendencia a la empresa en red	<i>VENTAJAS</i>	Fuerte dinamismo económico inicial Alto nivel tecnológico Buen acceso a los mercados Inversión en marketing Mejor acceso a la formación
Menor escala productiva y de comercialización Menor experiencia en mercados externos Inferior margen de ganancia Menor nivel tecnológico y formativo Menores accesos a los servicios	<i>INCONVENIENTES</i>	Bajo compromiso con el territorio Baja consideración de los temas ambientales Dependencia de los intereses estratégicos de las empresas Mayores costes burocráticos

Una vez dictaminado el proceso deseado y aclarado que no existe uno mejor que otro, se deben tener en cuenta siempre los capitales humano, social, económico y natural. Ello es porque buscan diferentes objetivos, de los que se destaca:

CAPITAL HUMANO (Ulloa et al,2019)	Mejora del acceso a la educación, formación, nutrición y salud Empleo y distribución del ingreso Fortalecimiento del papel de la mujer en la sociedad
CAPITAL SOCIAL (Sainz, Jiménez, 2008)	Revitalización de la sociedad civil Creación de redes sociales Fomento de la participación ciudadana Promoción de la cultura emprendedora local
CAPITAL ECONÓMICO (Elizalde & Repullo, 2004)	Infraestructuras básicas de desarrollo Servicios para la producción Fomento territorial de las microempresas, PYMES y economía social Sector financiero especializado territorialmente Sistemas territoriales de innovación
CAPITAL NATURAL (Gómez Baggethun & de Groot, 2007)	Valorización del medio ambiente como activo de desarrollo Diversificación productiva en el medio rural Planificación del desarrollo sostenible ambientalmente

2.2. Los enfoques “top-down” y “bottom-up”

El enfoque bottom-up (de abajo hacia arriba o ascendente) significa que todas las ideas propuestas en los nuevos proyectos y la ejecución de los mismos deben surgir desde el entorno más cercano a su consecución. Es importante que los proyectos que vayan a ser llevados a cabo cuenten con la participación directa de todos los actores más próximos a los resultados. (Corral García & Cordero García, 2024).

Por el contrario, encontramos el enfoque top-down (de arriba hacia abajo o descendente) que presenta una visión superficial global para ir progresivamente hacia algo específico (De la Mora, 2019).

2.3. Política de Desarrollo

Vázquez Barquero (2007), concibe el Desarrollo Económico Local como “un proceso de crecimiento y cambio estructural que se produce como consecuencia de la transferencia de recursos de las actividades tradicionales a las modernas, de la utilización de economías externas y de la introducción de innovaciones, y que genera el aumento del bienestar de la población de una ciudad, una comarca o una región”.

Por tanto, se pretende crear una extensión del desarrollo a otros aspectos como son la mejora de las condiciones de vida no únicamente preocupándose por lo material como es la alimentación o la escolarización, sino a un proceso de progreso general también espiritual, que va a conseguir afianzar la identidad local (Di Pietro, 2001; Lira, 2003).

2.4. Territorio y valor local

Como territorio en su conjunto, se habla de los recursos humanos, económicos y naturales, como de las sinergias entre ellos (Alonso, 2013). Mientras que el valor local o endógeno es la cuantificación que se tiene de una capacidad interna de una región. Mediante la valoración de lo poseído de forma endógena, se pretende fortalecer la sociedad y la economía desde el interior (Madoery, 2001).

2.5. Modelo de la Cuádruple Hélice

Modelo que incluye cuatros elementos clave en todo proceso de desarrollo local: **sector público**, representado por el ayuntamiento y demás entidades de carácter público; **sector privado**, representado por las empresas de la zona; **sector del conocimiento**, representado por la universidad y otras instituciones de investigación; **sector de la sociedad civil**, representada por la población del municipio, la cual debe ser la base de todo el proceso (Padial et al, 2019).

Ejemplo de ello son los programas Leader de la Unión Europea.

3. DESPOBLAMIENTO EN LA PROVINCIA DE ALMERÍA

3.1. Situación actual

En términos globales la provincia de Almería ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años hasta llegar a los 770.350 habitantes en el padrón de 2025. Una parte importante de este aumento de la población es debido a una inmigración que es la consecuencia de la necesidad de empleo en sectores tan importantes como la agricultura, construcción y servicios.

Viendo estos datos se podría presuponer que es una provincia donde no hay despoblación. Pero la realidad es muy distinta. Los datos indican que Almería capital, Roquetas de Mar y El Ejido tienen más del 50% de la población total de la provincia de Almería. Si le añadimos 11 municipios que tienen más de 10.000 habitantes representa casi el 80% de la población provincial. Es decir en 14 municipios se aglutinan aproximadamente el 80% de la población. Del resto (89 municipios), hay 49 que tienen menos de 1.000 habitantes y de estos 18 con menos de 300 habitantes. El caso extremo es Benitagla que cuenta con 57 habitantes.

3.2. Proyecto Marca Pueblo

La Universidad de Almería conciente de esta problemática, puso en marcha en el año 2020 el proyecto Marca Pueblo. Iniciativa que ha integrado hasta este momento 17 municipios de menos de 2.500 habitantes que presentan problemas de despoblación (De Pablo et al, 2024; Corral et al, 2022).

Los municipios que han integrado el proyecto son los siguientes: Abla, Abrucena, Alboloduy, Alcontar, Almócita, Castro de Filabres, Chirivel, Fondón, Gergal, Laroya, Laujar de Andarax, Líjar, Olula de Castro, Padules, Purchena, Serón y Tahal.

En general son municipios que tienen buenas infraestructuras y distan de promedio a Almería capital 63,9 km.

La hipótesis de partida es que no hay dos municipios iguales y esto se ha podido contrastar al aplicar las metodologías de desarrollo local que ha traído consigo a unos diagnósticos y agendas competitivas (De Pablo et al, 2018)

Los recursos endógenos que todos disponen constituyen la fortaleza que coordinada con intervención pública y privada pueden revertir las situaciones negativas, convirtiendo a la localidad en un centro dinámico atractivo para locales y foráneos. El buen uso de esos recursos debe desencadenar:

- Crecimiento en la economía de lugar.
- Mejora sociocultural.
- Impulso político-administrativo.

Entre los problemas más graves estaría la pérdida del centro educativo, entidad bancaria o centro de salud.

El comercio de proximidad es una opción para las empresas de estos municipios y muchos de ellos lo están aprovechando.

Otro aspecto interesante es la existencia de polígonos industriales que sirvan para recibir a nuevas empresas.

4. EXPERIENCIAS DE CASO POR MUNICIPIOS

4.1. Abrucena

— Almazara Labrucena SL



Almazara Labrucena 2018, S.L. es una empresa dedicada a la fabricación y envasado de aceite de oliva, ubicada en Abrucena, Almería. Situada en las faldas de Sierra Nevada y rodeada de olivos centenarios, combina tradición y modernidad en sus procesos de producción. Constituida en 2018, su actividad principal es la fabricación de aceite de oliva, aunque también se dedica al comercio al por menor de frutos secos.

— Almazara de Abrucena



También conocida por las siglas ADA, es una empresa dedicada a la producción de aceite de oliva virgen extra de alta calidad en el municipio de Abrucena, Almería. Ubicada en el Paraje Los Garzuelos s/n, esta almazara se ha consolidado como un pilar económico fundamental en la región, contribuyendo al prestigio de los aceites locales. Además de su actividad principal, ADA promueve el oleoturismo, ofreciendo visitas guiadas y degustaciones para dar a conocer el proceso de elaboración de sus aceites y fomentar el turismo en la zona. La empresa ha participado activamente en eventos locales, como el VI Homenaje al Olivo, destacando su compromiso con la comunidad y la tradición olivarera de Abrucena.

— **Queso fresco el Cañao**



La **Quesería Artesanal El Cañao** Fundada en el año 2000, se especializa en la elaboración de queso fresco de cabra de manera artesanal. La leche utilizada proviene exclusivamente de su propia ganadería de cabras de raza Murciana-Granadina, lo que garantiza un control exhaustivo de la calidad desde la alimentación del ganado hasta el producto final. Este compromiso con la excelencia ha sido reconocido con premios en concursos de quesos artesanos de Andalucía en 2005 y 2008. Además, la quesería cuenta con la Marca de Calidad del Parque Natural, certificando la autenticidad y artesanía de sus productos.

4.2. Alboloduy

— **Vinos Cristina Calbache, Bodegas Viñas Altas**



Es una destacada bodega situada en el pintoresco municipio de Alboloduy, en la provincia de Almería, España. Ubicada en el paraje Rambla Alcozayar, esta bodega se dedica a la elaboración de vinos que reflejan la riqueza y singularidad del paisaje de la Alpujarra almeriense. Con un enfoque en la producción artesanal y un profundo respeto por el medio ambiente, combinan métodos tradicionales con tecnologías modernas para obtener vinos de alta calidad. Sus viñedos, cultivados en suelos pedregosos a altitudes que favorecen un clima único, producen variedades como Tempranillo, Syrah, Garnacha y Macabeo, permitiendo la creación de tintos, blancos y rosados que capturan la esencia del terroir local. Además de la producción vinícola, la bodega promueve el enoturismo, ofreciendo visitas guiadas y catas donde los visitantes pueden conocer el proceso de vinificación y disfrutar de la tradición vitivinícola de la región.

4.3. Alcontar/Hijate

— **Hijos de Catalina Rodríguez Castaño SA**



Es una empresa familiar con más de 40 años de experiencia en la producción de jamones y embutidos. Experiencia avalada por la tradición de una familia de artesanos que día a día trabajan para conseguir un producto saludable de sabor y aroma inigualables. La familia Salas comenzó su andadura en un pequeño secadero en El Hijate ([Alcóntar](#)), con la marca **Jamones Tío Emilio**, para después ampliar su ámbito productivo a [Trevélez](#), donde actualmente forma parte del **Consejo Regulador de Denominación Específica Jamón de Trevélez**, con la marca Puesto Viejo y La Solera, para el Jamón de **La Alpujarra**. El enclave de los secaderos, situado a 975 metros de altitud, entre las **sierras de los Filabres y las Estancias**, en [El Hijate \(Almería\)](#), aporta con sus vientos serranos el nivel justo de frío y humedad para conseguir una curación con garantías de calidad.

4.4. Almócita

— Productos Compán



Es una empresa familiar ubicada en Almócita, en el corazón del Parque Natural de Sierra Nevada, Almería. Especializada en la producción de huevos camperos y aceite de oliva virgen extra ecológico. La empresa se distingue por su compromiso con la calidad y el bienestar animal. Sus gallinas, criadas en libertad, disfrutan de una alimentación basada en cereales y legumbres, complementada con insectos y cebada, todo supervisado por un veterinario especializado. Además, cuentan con olivos centenarios de las variedades lechín y picual, de los cuales extraen un aceite de oliva virgen extra ecológico de alta calidad. Los productos de Productos Compán están disponibles en su granja en Almócita y en diversos puntos de venta locales.

4.5. Gergal

— La Gergaleña



Es una empresa familiar fundada en 1998. Está especializada en la elaboración de conservas vegetales y productos refrigerados mínimamente procesados. Comprometida con el entorno y el medio ambiente, la empresa se adhiere al Pacto Mundial de Naciones Unidas y está inscrita en el Registro de Huella de Carbono. Además, cuenta con certificaciones bajo estándares internacionales de calidad y seguridad alimentaria.

— **Almendras de Andalucía**



Especializada en la producción, procesamiento y comercialización de almendras crudas y tostadas, tanto de origen español como californiano. Fundada en 2002, la empresa ha experimentado un crecimiento constante, comenzando con una planta de descascarado de almendra y ampliando en 2008 con una segunda planta dedicada al repelado e industrializado de la almendra. Actualmente, esta empresa cuenta con tecnología de vanguardia en sus instalaciones y un equipo técnico y humano comprometido con la calidad y el servicio. La empresa exporta aproximadamente el 36% de su producción, principalmente a países de la Unión Europea.

4.6. Lubrín

— **Migas el Castillito**



Es una empresa familiar dedicada a la elaboración de precocinados congelados de forma artesanal. Está especializada en la producción de migas, aunque tiene previsto ampliar el abanico de productos en breve.

Nace como consecuencia de la crisis económica, pues su fundador, cambió el delantal de carpintero por el de cocinero. Junto a su esposa, pusieron en marcha este negocio, que elabora cerca de cien kilos de migas diarias.

El principal mercado al que se dirige esta empresa es el sector de la hostelería y la restauración, así como clientes particulares. Las migas ya cocinadas, se envasan y se congelan, un proceso que garantiza un año de vida útil del producto.

— **Miel Sierra de los Filabres**



Después de que el negocio haya pasado por tres generaciones distintas, el equipo conoce de primera mano el secreto para fabricar un producto de calidad: la elaboración de una miel totalmente natural. En su proceso de producción, el producto es recogido directamente de las abejas sin filtrarse y sin añadirle ningún tipo de aditivo, por lo que conserva todas las propiedades naturales de la miel. Cuentan con entre ocho y diez tipos de miel. Entre ellas destacan la miel de Romero, la de Azahar, la conocida Mil Flores, la miel de Almendro y la de Eucalipto. Además, la empresa también cuenta con otros productos como caramelos de miel, de propóleo, polen de abeja y velas de miel con láminas.

— **Almazara de Lubrín**



Se dedica a la producción de aceite de oliva virgen extra de alta calidad. Fundada en 1980 por Rafael García Muñoz. La almazara comenzó con métodos tradicionales y ha evolucionado incorporando tecnología moderna para optimizar el proceso de extracción mecánica del aceite. Ofrece una variedad de aceites, incluyendo opciones ecológicas y gourmet, disponibles en diferentes formatos como botellas de cristal y envases PET. Además, cuentan con una tienda en línea para facilitar la adquisición de sus productos.

4.7. Serón

— **Quesería Seronés Artesano**



Empresa dedicada a la elaboración artesana de queso de cabra. En pleno corazón de la Sierra de los Filabres, abundan pastos y plantas aromáticas que alimentan los ganados de cabras Murciano-granadinas, con cuya leche elabora esta empresa una amplia gama de quesos artesanos, frescos, semicurados y curados. Premios: World Cheese Awards premios Oro, Plata y Bronce en los años 2016-2017-2018 y 2019.

— **Jamones Checa**



Su privilegiada ubicación geográfica determina un microclima inmejorable para la curación de nuestro producto más genuino. Desde 1979 esta empresa ha cuidado la calidad del producto hasta el mismo mercado. Posee el reconocimiento de los certificados de calidad (Especialidad Tradicional Garantizada Jamón Serrano (E.T.G), Calidad Certificada) que garantiza un control de trazabilidad del jamón, un mayor control sanitario y, como no, un buen jamón digno de los paladares más exigente.

— **Almazara la Zalea**



Es una empresa familiar dedicada a la producción de aceite de oliva virgen extra de alta calidad. Perteneciente al grupo Jamones Segura de Serón, la empresa adquirió la finca La Zalea, situada al pie de la Sierra de los Filabres, transformando antiguas tierras de cría de ganado de lidia en una moderna plantación de olivar. La almazara está equipada con tecnología de vanguardia, controlando todo el proceso desde el árbol hasta el embotellado, lo que garantiza un producto de sabor único que evoca los aceites tradicionales.

— **Patatas fritas sabor de Serón**



Es una empresa familiar especializada en la elaboración artesanal de patatas fritas de alta calidad. Fundada hace aproximadamente tres años y medio por Juan Luis Mateo Salinas, la empresa se dedica a producir patatas fritas al estilo tradicional, utilizando aceite de oliva virgen y sin añadir conservantes ni alérgenos. También ofrece cervezas artesanales, ideales para acompañar sus productos en diversas ocasiones.

5. CONCLUSIONES

La existencia de empresas familiares en entornos rurales es prioritario para la lucha contra la despoblación. Supone un incremento de la producción y empleo del municipio y también es clave para ser un efecto demostración para extrapolarlo a otros pueblos.

El desarrollo debe de materializarse de manera endógena aprovechando los recursos disponibles y en la fijación del capital al territorio.

También es prioritario la implementación del enfoque bottom-up dado que quien mejor conoce la problemática de su municipio es la propia población, y es esta por medio de su participación la que debe de plantear las estrategias a seguir en su municipio.

De estas cuestiones surge el proyecto Marca Pueblo, partiendo de que no hay dos municipios iguales y por tanto las estrategias y políticas de desarrollo a seguir deben ser específicas para cada uno de ellos.

Uno de los sectores mas extendido en estos municipios es el agroalimentario, y los resultados de su explotación están siendo muy positivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, G. J. (2013). Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial. *Revista Lider*, 15(23), 9-28.
- Carpí, J. A. T. (2008). El desarrollo local sostenible en clave estratégica. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (61), 73-101.
- Corral García, F. J & Cordero García, J. A. (2021). Las políticas bottom up en la Unión Europea. El enfoque en el desarrollo territorial y los demás proyectos. Los Nuevos Desafíos Estratégicos de la Unión Europea. Delta Ediciones.
- Corral, F. J. G., Martínez, J. L. C., García, J. M., & Vázquez, R. M. M. (2022). Infraestructuras Verdes y el Proyecto “Marca Pueblo” como freno a la despoblación en Andalucía (España). *Revista de ciencias sociales*, 28(1), 33-50.
- De La Mora, R. A. (2019). El “ciclo de las políticas” en la enseñanza de las políticas públicas. *Revista Opera*, (25), 137-157.
- De Pablo Valenciano, J., García Corral, F. J., Caparrós Martínez, J. L., Milán García, J., & Martínez Vázquez, R. M. (2024). Implementation of the Sustainable Development Goals (SDGS) in Municipalities with Less Than 2,500 Inhabitants: The Agenda Marca Pueblo Project. In *The Strategic Paradigm of CSR and Sustainability: A Public-Private Approach* (pp. 205-244). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Di Pietro, L. J. (2001). “Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local”. En D. Burin & A. I. Heras (Comps.), *Desarrollo local: una respuesta a escala humana a la globalización* (pp. 13-50). Buenos Aires: Ediciones Ciccus.
- Elizalde, A., & Repullo, R. (2004). Capital regulatorio y capital económico: un análisis de sus determinantes. *Revista Estabilidad Financiera*, 141-158.
- Frades, A. M., & González, C. H. (2009). Nuevas funciones y desarrollos de los territorios rurales europeos: su necesaria adaptación a métodos de producción duraderos y sostenibles. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*.
- Gómez-Baggethun, E., & de Groot, R. (2007). Capital natural y funciones de los ecosistemas: explorando las bases ecológicas de la economía. *Ecosistemas*, 16(3).
- Lira, J. (2003). Identidad y desarrollo local: una aproximación teórica. *Estudios Sociológicos*, 21(62), 345-367.
- Madoery, O. (2001). El valor de la política de desarrollo local. *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*, 200-228.
- Morales, V. J. G., Martín, F. J. L., & Sánchez, R. L. (2005). Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los ayuntamientos españoles. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 14(3), 9-40.

- Padial, M., Pinzón, S., Navarro, B., San Juan, P., Ruiz, J., & Espinosa, J. M. (2019). Implantación efectiva de la Cuádruple Hélice basada en el Modelo de Innovación en envejecimiento activo. *Gaceta Sanitaria*, 33(5), 491-494.
- Ríos-Carmenado, I. D. L., Díaz-Puente, J. M., & Cadena-Iñiguez, J. (2011). La iniciativa LEADER como modelo de desarrollo rural: Aplicación a algunos territorios de México. *Agrociencia*, 45(5), 609-624.
- Saiz, J. E., & Jiménez, S. R. (2008). Capital social: una revisión del concepto. *Revista Cife*, 13, 250-263.
- Ulloa, W. L. O., Masacon, N. H. H., & Rodríguez, A. F. C. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Recimundo*, 3(4), 114-137.
- Vázquez Barquero, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones regionales-Journal of regional research*, (11), 183-210.

Efecto de la gestión del conocimiento y calidad de la información en la actividad medioambiental y rendimiento de las empresas familiares

Domingo García Pérez de Lema¹, José Manuel Santos Jaen²,
Gabriela Citlalli López Torres³

⁽¹⁾Universidad Politécnica de Cartagena, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

⁽²⁾Universidad de Murcia, Facultad de Economía y Empresa

⁽³⁾Universidad Autónoma de Aguascalientes, Departamento de Economía, Contabilidad y Finanzas

RESUMEN

Este estudio examina el impacto de la gestión del conocimiento y las actividades medioambientales en el rendimiento de las pymes familiares y no familiares. Los resultados muestran que la calidad de la información y la transferencia de conocimiento influyen en la adopción de prácticas sostenibles y en el desempeño financiero. Las empresas familiares presentan una relación más fuerte entre estos factores, lo que sugiere una ventaja en sostenibilidad. Se recomienda fortalecer estrategias de gestión del conocimiento para mejorar la competitividad.

Palabras clave: Empresas familiares, gestión del conocimiento, calidad de la información.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el ambiente de los negocios es cada vez más cambiante y complejo, lo que obliga a las empresas a reconfigurar continuamente sus estrategias para ser más competitivas en su desempeño económico, ambiental y social (Acosta-Prado & Tafur-Mendoza, 2024). Las investigaciones actuales destacan que la gestión del conocimiento es clave para la toma de decisiones sostenibles y que las actividades ambientales mejoran la responsabilidad corporativa y el rendimiento de las Pymes (Alshikhi & Abdullah, 2018).

Las Pymes familiares se han convertido en un importante motor de las economías emergentes, siendo el tipo de empresa más numeroso en todo el mundo. En este trabajo se realiza un estudio empírico de corte transversal con una muestra de 141 Pymes de Aguascalientes (México) sobre cómo la gestión del conocimiento favorece las actividades medioambientales y el rendimiento de las pymes familiares. Las preguntas claves que se tratan de abordar son: ¿la gestión del conocimiento impulsa las actividades medioambientales? ¿las actividades medioambientales favorecen el rendimiento de la Pyme? ¿existen diferencias de comportamiento en estas relaciones entre las Pyme familiares y no familiares? Analizar los factores que influyen en mejorar el rendimiento y competitividad de las Pyme familiares resulta muy relevante para el desarrollo de un tejido empresarial eficaz y sostenible.

El caso de México es especialmente interesante al tratarse de un país emergente donde las pymes familiares representan un alto porcentaje de empresas que se rodean de un entorno competitivo complejo. De ahí la necesidad de comprender mejor la generación de conocimiento porque este factor competitivo resulta esencial para la supervivencia de la empresa familiar (Brännback et al., 2008).

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

El desarrollo sustentable empresarial se enfoca en equilibrar el crecimiento económico, la responsabilidad social y la protección del medio ambiente (Baker, 2006). Las actividades ambientales dentro de una empresa, como la reducción de residuos, el uso eficiente de recursos y la disminución de la huella de carbono, son fundamentales para lograr este equilibrio (Li et al., 2020). Sin embargo, para que estas actividades sean efectivas y económicamente viables, es crucial gestionar el conocimiento para obtener información de alta calidad, que permita tomar decisiones informadas (Teece, 2018). La gestión del conocimiento ayuda a que los empleados comprendan y utilicen correctamente la información, promoviendo la innovación y el compromiso con prácticas más sostenibles (Abbas & Sağsan, 2019).

En la literatura existe una amplia evidencia empírica sobre cómo la gestión del conocimiento y las actividades medioambientales impulsan el rendimiento de la Pyme (Arzubiaga et al., 2022). Sin embargo, pocos estudios han analizado las diferencias que pueden surgir en el comportamiento estratégico de las Pymes familiares y no familiares en la gestión del conocimiento y las prácticas medioambientales. La literatura sobre gestión del conocimiento es sólida en lo que respecta a las empresas en general. Sin embargo, se sabe menos sobre las empresas familiares (Su & Daspit, 2022). Adicionalmente, en los últimos años han surgido estudios que tratan de explicar porque algunas empresas están más dispuestas a adoptar prácticas medioambientales que otras (Agostino & Ruberto, 2021). Desde la perspectiva de la riqueza socioemocional, las empresas familiares suelen dar una mayor importancia a objetivos no financieros (Block & Wagner, 2014), por lo que tienden a utilizar en mayor medida prácticas medioambientales (Agostino & Ruberto, 2021).

En este trabajo se integran diferentes enfoques teóricos para explicar las interacciones analizadas. La Teoría de la Gestión del Conocimiento (KBV – Knowledge Based View), la Teoría de Recursos y Capacidades (Resource-based View -RBV), la Teoría Insitucional y la Teoría de la Triple Bottom Line (TBL). La Teoría de la Gestión del Conocimiento establece que el conocimiento es un recurso estratégico clave para las organizaciones, ya que mejora la eficiencia y la capacidad de innovación, contribuyendo a obtener ventajas competitivas. Según Nonaka & Takeuchi (1995) y Grant (1996) procesos como la formación en gestión del conocimiento y la transferencia interna mejoran la calidad de la información organizativa, lo que fortalece la capacidad de respuesta y la toma de decisiones. Por otro lado, la RBV define que los recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles son los que generan ventajas sostenibles. Barney (1991) y Wernerfelt (1995) argumentan que capacidades como la calidad de la información y sistemas avanzados de gestión permiten a las empresas implementar prácticas ambientales que no solo contribuyen al desempeño ambiental, sino también al financiero. La Teoría Institucional, desarrollada por DiMaggio & Powell (1983) explica cómo las organizaciones responden a presiones normativas y sociales adoptando prácticas ambientales y sistemas avanzados de gestión para mantener legitimidad. Adicionalmente, la Teoría de la Triple Bottom Line (TBL), presentada por Elkington (1997) integra los resultados económicos, sociales y ambientales como indicadores clave del desempeño sostenible. Estas teorías, en conjunto, subrayan cómo la sostenibilidad y la adaptación organizativa impactan directamente sobre la mayor reputación empresarial y el rendimiento financiero.

3. METODOLOGÍA

Para nuestro análisis empírico, los datos se obtuvieron de encuestas dirigidas a los gerentes, quienes son los tomadores de decisiones más representativos. El tamaño de la muestra fue de 141 empresas, 99 del sector manufacturero y 42 del sector servicios; Estos sectores son los más representativos de la región centro de México. Para seleccionar la muestra se utilizó el Directorio Nacional de Unidades Empresariales del País (DENUE). La encuesta se diseñó con una escala Likert de cinco puntos para todos los constructos e ítems relacionados, desde totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5).

Se utilizaron alrededor de 23 ítems para recopilar información de los participantes sobre el nivel de uso que sus organizaciones hacen de las prácticas que actualmente emplean para gestionar y responder al desarrollo sostenible sin dejar de ser competitivos.

Desempeño financiero: Se utilizaron cuatro ítems adaptados de Gadenne et al. (2012) para capturar información de los gerentes respecto a la posición de sus propias empresas respecto a las actividades para disminuir costos y aumentar ganancias y ventas.

Actividades ambientales: Las actividades ambientales se midieron mediante cinco ítems adaptados de Gadenne et al. (2012), utilizando una escala Likert de 5 puntos, para buscar prácticas enfocadas a mejorar la situación ambiental reduciendo los impactos negativos sobre la naturaleza.

Calidad de la información: La visibilidad como cualidad de la información se midió con una escala de cinco indicadores, adoptando un marco probado (Shariat Panahy et al., 2013)

Formación en Gestión del Conocimiento e intercambio conocimientos internos se ha utilizado la escala de Bozbura (2007).

Para poder analizar el modelo propuesto, teniendo en cuenta como se han configurado las variables latentes y que se ha querido realizar un análisis multigrupo, se ha escogido una técnica estadística de segunda generación basada en ecuaciones estructurales; PLS-SEM. Tal y como es habitual en PLS-SEM, se ha analizado en primer lugar el modelo de medida y posteriormente el modelo estructural. Finalmente, se llevará a cabo un análisis multigrupo para encontrar posibles diferencias entre empresas familiares y no familiares.

4. RESULTADOS

Para analizar la validez y fiabilidad de los ítems y constructos, es importante considerar que las variables han sido tratadas como compuestos de Modo A. Por lo tanto, se llevará a cabo un análisis utilizando el alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta, el coeficiente rho de Dijkstra-Henseler y la varianza media extraída (AVE). Además, se evaluará el cumplimiento del criterio de Fornell-Larcker y la verificación de los valores de la razón Heterotrait-Monotrait (HTMT).

Los resultados demuestran que los constructos de primer orden presentan cargas factoriales sustanciales, superando el umbral mínimo de 0.7, lo que indica una buena validez convergente (Hair et al., 2019). De manera similar, los valores del alfa de Cronbach, ρ_A y ρ_C están por encima del umbral recomendado de 0.7, lo que sugiere una buena fiabilidad interna (Hair et al., 2022). Finalmente, los valores de AVE también son satisfactorios, superando el umbral de 0.5, lo que indica una buena convergencia de la medida (Hair et al., 2019).

La siguiente fase del análisis del modelo de medición consistió en evaluar la validez discriminante utilizando el criterio de Fornell-Larcker, introducido por Fornell y Larcker (1981). Según este criterio, las correlaciones entre cada par de variables no deben superar la raíz cuadrada de la AVE de cada variable. Los resultados muestran que las variables del modelo cumplen con el criterio de Fornell-Larcker. Además, validamos la validez discriminante asegurándonos

de que todos los valores de la razón heterotrait-monotrait (HTMT) se mantuvieran por debajo de los umbrales recomendados de 0.85 para los conceptos, según lo sugerido por Hair et al. (2019). Por lo tanto, la validez discriminante ha sido verificada.

Para iniciar el análisis del modelo estructural, se verificó que el Factor de Inflación de la Varianza (VIF) entre los constructos no superara el umbral de 3. Los resultados certifican que el valor de VIF se encuentra significativamente por debajo de 3 (Hair et al., 2019), lo que descarta preocupaciones sobre problemas de colinealidad.

A continuación, se analizaron el signo, la magnitud y la significancia estadística de los coeficientes de trayectoria mediante un bootstrapping unidireccional (10,000 muestras). Los resultados permiten aceptar todas las hipótesis, tanto aquellas relacionadas con los efectos directos como las relacionadas con los efectos indirectos.

El análisis del modelo estructural muestra que todas las hipótesis han sido aceptadas, lo que indica relaciones significativas entre las variables del estudio. En cuanto al tamaño del efecto (f^2), se observa que la relación más fuerte es la de calidad de información sobre la actividad medioambiental ($f^2 = 0,210$), seguida de actividad medioambiental sobre el Rendimiento financiero ($f^2 = 0,179$). Estos valores sugieren que la calidad de la información tiene un impacto sustancial en la actividad medioambiental, lo que a su vez influye en el rendimiento financiero de la organización.

Las demás relaciones también presentan efectos significativos, aunque de menor magnitud. Así, los resultados muestran como el entrenamiento en gestión del conocimiento influye en la calidad de información ($f^2 = 0,242$). De la misma manera, se aprecia como la transferencia interna del conocimiento impacta en la calidad de información ($f^2 = 0,225$), lo que indica que ambos factores contribuyen a mejorar la calidad de la información, pero con una influencia moderada.

Desde una perspectiva estadística, los coeficientes de trayectoria (Path) son positivos y significativos (** $p < 0.001$ o $p < 0.01$ **), lo que respalda la solidez del modelo. En particular, la relación entre la calidad de la información y la actividad medioambiental ($\beta = 0,434$), así como la de la actividad medioambiental con el rendimiento financiero ($\beta = 0,390$), destacan por su relevancia dentro del modelo.

En cuanto al coeficiente de determinación (R^2) indica que este modelo explica el 34% de la varianza de calidad de la información, el 29% de actividad medioambiental y el 15% de rendimiento financiero.

Con el objetivo de establecer si existen diferencias significativas en el modelo propuesto en base a si se trata de una empresa familiar o no, a continuación, se va a llevar a cabo un análisis multigrupo.

En primer lugar, se va realizó un análisis MICOM, el cual es realizado en tres pasos (Henseler et al., 2016). Los resultados del análisis MICOM demostraron que todas las variables cumplen con la invariancia configural (uso de los mismos algoritmos) y la invariancia composicional, excepto entrenamiento en gestión del conocimiento. En la evaluación de media y varianza igual, todas las variables tienen intervalos de confianza que incluyen el cero, confirmando que no hay diferencias estadísticamente significativas (Santos-Jaén et al., 2022). Estos resultados demuestran que el modelo mantiene la invariancia de medida en todas las variables, lo que permite comparaciones válidas entre grupos.

Una vez demostrada la invarianza de medidas se procede a realizar un análisis multigrupo. Los resultados del análisis multigrupo muestran que en la relación entre calidad de la información y actividad medioambiental existe una diferencia significativa entre los grupos, con un

coeficiente mayor en empresas familiares (0,625 vs, 0,382) y valores p de 0,049 (permutaciones), 0,037 (Welch-Satterthwaite) y 0,035 (paramétrico), lo que indica una variación importante en cómo la calidad de la información influye en la actividad medioambiental según la empresa sea familiar o no. Lo mismo ocurre en la relación entre la transferencia interna del conocimiento y la calidad de la información, con un coeficiente mayor en empresas familiares (0,557 vs, 0,125) y valores p por debajo de 0,05 en todas las pruebas (0,023, 0,013 y 0,013), lo que indica que el impacto es mayor en las empresas familiares.

5. CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio destacan la importancia de la gestión del conocimiento y las actividades medioambientales en el rendimiento de las pymes familiares. Se confirma que la calidad de la información desempeña un papel clave en la adopción de prácticas ambientales, lo que a su vez impacta positivamente en el rendimiento financiero de las organizaciones. Además, se observa que el entrenamiento en gestión del conocimiento y la transferencia interna del conocimiento mejoran significativamente la calidad de la información, permitiendo a las empresas tomar decisiones más informadas y eficaces en su estrategia sostenible.

El análisis multigrupo reveló diferencias clave entre empresas familiares y no familiares. En particular, la relación entre la calidad de la información y las actividades medioambientales es más fuerte en empresas familiares, lo que sugiere que este tipo de organizaciones tienden a utilizar mejor la información para implementar prácticas ambientales. De igual manera, la transferencia interna del conocimiento tiene un impacto significativamente mayor en la calidad de la información en empresas familiares en comparación con las no familiares, lo que puede explicarse por una mayor cohesión organizativa y una cultura de aprendizaje compartido en estos entornos.

En términos prácticos, los resultados sugieren que las empresas familiares deben potenciar la gestión del conocimiento y la calidad de la información para fortalecer sus estrategias de sostenibilidad. Además, dado el impacto positivo de las actividades ambientales en el rendimiento financiero, se recomienda fomentar iniciativas sostenibles dentro de la cultura organizativa, especialmente en pymes familiares, que han demostrado ser más receptivas a estos cambios.

En conclusión, este estudio aporta evidencia empírica sobre la importancia de la gestión del conocimiento y las prácticas ambientales en la competitividad de las pymes familiares y no familiares. Las diferencias identificadas entre ambos grupos subrayan la necesidad de estrategias adaptadas a la dinámica propia de cada tipo de empresa, lo que puede contribuir a una mejor toma de decisiones y a un crecimiento sostenible en el largo plazo.

REFERENCIAS

- Abbas, J., & Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, 229, 611–620
- Acosta-Prado, J. C., & Tafur-Mendoza, A. A. (2024). Examining the mediating role of dynamic capabilities in the relationship between information and communication technologies and sustainable performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(3), 561–577.
- Agostino, M., & Ruberto, S. (2021). Environment-friendly practices: Family versus non-family firms. *Journal of Cleaner Production*, 329, 129689.
- Alshikhi, O. A., & Abdullah, B. M. (2018). Information quality: definitions, measurement, dimensions, and relationship with decision making. *European Journal of Business and Innovation Research*, 6(5), 36–42.

- Arzubiaga, U., De Massis, A., Kammerlander, N., & Hoy, F. (2022). Knowledge management in family firms: opening the black box and suggestions for future research. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 269-290.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baker, S. (2006). *Sustainable development*. Routledge
- Block, J., & Wagner, M., 2014. The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: evidence from large US firms. *Business, Strategy and Environmental*, 23, 475-492.
- Bozbura, F. T. (2007). Knowledge management practices in Turkish SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(2), 209-221.
- Brännback, M., Carsrud, A., & Schulte, W. D. (2008). Exploring the role of Ba in family business context. *Vine*, 38(1), 104-117.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. *Organizational Fields. American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. In Alternative Management Observatory. Capstone Publishing Ltd.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gadenne, D., Mia, L., Sands, J., Winata, L., & Hooi, G. (2012). The influence of sustainability performance management practices on organisational sustainability performance. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 8(2), 210-235.
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications Inc.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Li, D., Huang, G., Zhang, G., & Wang, J. (2020). Driving factors of total carbon emissions from the construction industry in Jiangsu Province, China. *Journal of Cleaner Production*, 276, 123179.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Santos-Jaén, J. M., Iglesias-Sánchez, P. P., & Jambrino-Maldonado, C. (2022). The role of gender and connections between entrepreneurship and employability in higher education. *The International Journal of Management Education*, 20(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100708>.
- Shariat Panahy, P. H., Sidi, F., Affendey, L. S., Jabar, M. A., Ibrahim, H., & Mustapha, A. (2013). A framework to construct data quality dimensions relationships. *Indian Journal of Science and Technology*, 6(5), 4422-4431.
- Su, E., & Daspit, J. (2022). Knowledge management in family firms: a systematic review, integrated insights and future research opportunities. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 291-325.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174.

Dinámicas institucionales y desarrollo regional: el papel de los Grupos de Desarrollo Rural

María del Carmen López Taravilla, Montserrat Manzanque Lizano,
Elena Merino Madrid, Yolanda Ramírez Córcoles

Universidad de Castilla-La Mancha

RESUMEN

En el marco del proyecto regional “*PYME familiar y su contribución al desarrollo local y el control de la despoblación. Innovación, gestión del capital social y dinámicas institucionales*”, este trabajo aborda el papel de los Grupos de Desarrollo Rural y su función como marco institucional que fomenta el arraigo institucional conectando agentes sociales, políticos y empresariales en acciones de cooperación concretas en busca de un desarrollo rural sostenible. En este contexto, se pretende abordar dos objetivos. En primer lugar, estudiar cómo los Grupos de Desarrollo Rural contribuyen a generar arraigo institucional, para ello, se realiza el estudio de un caso, en concreto, de la Asociación Promoción y Desarrollo Serrano (PRODESE) en la provincia de Cuenca. Y, en segundo lugar, analizar si el arraigo institucional generado por los Grupos de Desarrollo Rural contribuye a la sostenibilidad empresarial del municipio. Para ello se ha planteado un modelo de regresión lineal sobre datos panel.

Palabras clave: Grupos de Desarrollo Rural, Arraigo institucional, Desarrollo regional.

1. INTRODUCCIÓN

Las zonas rurales juegan un papel fundamental en la economía de muchos países, también en la economía española, especialmente en sectores como la agricultura, ganadería, pesca y otras actividades productivas conexas como la silvicultura o los aprovechamientos forestales, entre otros (Consejo Económico y Social, 2021). No obstante, en términos económicos se encuentran lejos de lo que aportan las zonas urbanas, siendo esta brecha el resultado de los diferentes procesos de concentración demográfica y económica, así como, de las diferencias en términos de accesibilidad a los recursos y servicios del bienestar (Camarero, 2022). Debido a estas circunstancias, las posibilidades de desarrollo empresarial en zonas rurales enfrentan problemas y barreras, tales como, la falta de infraestructuras, la dificultad para acceder a financiación y/o servicios financieros, o la dificultad para encontrar y contratar a personal cualificado, entre otras.

En este contexto, las instituciones, públicas y privadas, juegan un papel clave a la hora de impulsar y mantener el desarrollo empresarial de las zonas rurales y, con ello, la población y el desarrollo económico de las mismas. Sin duda, una de las iniciativas que han impulsado el

desarrollo de las zonas rurales de los países europeos fue el programa europeo LEADER¹, cuyo objetivo es fomentar el desarrollo de éstas a través de la conservación de su patrimonio, el desarrollo del sector turístico y agrario y el impulso al uso de las nuevas tecnologías (Alario & Baraja, 2006). Se trata de un programa innovador cuya característica destacable es la implicación en el mismo de actores no políticos como la población local, los empresarios y autónomos, las asociaciones u otro tipo de colectivos, en la “*toma de decisiones y en el diseño de las estrategias de desarrollo rural territorial*” (Cárdenas y Nieto, 2020, p. 6). Pero, sin duda, el colectivo que asume un mayor papel en este programa son los Grupos de Desarrollo Rural, encargados de gestionar los fondos y llevar a cabo las iniciativas planteadas.

En línea con los postulados defendidos por los Premios Nobel de Economía en 2024, Acemoglu, Johnson y Robison, partimos de la consideración de que las *instituciones inclusivas*, que fomentan la participación de los sectores de la sociedad en la vida económica, son la clave del crecimiento económico sostenido, especialmente en zonas rurales sometidas a una fuerte presión migratoria y a problemas de despoblación. En concreto, este trabajo aborda el papel de los Grupos de Desarrollo Rural y su función como marco que fomenta el arraigo institucional conectando agentes sociales, políticos y empresariales en acciones de cooperación concretas en busca de un desarrollo rural sostenible. Su desarrollo se enmarca en el proyecto de investigación “PYME familiar y su contribución al desarrollo local y el control de la despoblación. Innovación, gestión del capital social y dinámicas institucionales” SBPLY/21/I80501/00268 (SBPLY/21/I80225/000110).

En este contexto, se pretende abordar dos objetivos. En primer lugar, estudiar cómo los Grupos de Desarrollo Rural contribuyen a generar arraigo institucional, para ello, se realiza el estudio de un caso, en concreto, de la Asociación Promoción y Desarrollo Serrano (PRODESE) en la provincia de Cuenca. Y, en segundo lugar, analizar si el arraigo institucional generado por los Grupos de Desarrollo Rural contribuye al sostenimiento empresarial del municipio. Para alcanzar este objetivo, se ha planteado un modelo de regresión lineal sobre datos panel.

2. ARRAIGO INSTITUCIONAL Y DESARROLLO ECONÓMICO RURAL

El concepto de arraigo (*embeddedness*) es relativamente nuevo, siendo utilizado por primera vez por Polanyi (1944), aunque fue popularizado con posterioridad por los trabajos de Granovetter. En este sentido, Granovetter (1985) utilizó el concepto de arraigo para explicar cómo las relaciones sociales afectan al comportamiento económico de las entidades y a las condiciones de las operaciones económicas.

La idea principal que subyace en el término de arraigo es que los individuos, en general, y los empresarios, en particular, están conectados con el entorno a través de lazos sociales (Uzzi, 1996; Jack & Anderson, 2002) y es ese entorno el que puede proporcionarles tanto oportunidades como la falta de ellas (Zahra et al., 2014).

A partir del término general, empiezan a surgir diferentes variantes, dependiendo del ámbito al que se aplique, tales como arraigo estructural (Granovetter, 1985, 1992; Gulati & Gargiulo, 1999; Johannisson et al., 2002), relacional (Granovetter, 1985, 1992; Jones et al., 1997; Gulati & Gargiulo, 1999), posicional (Gulati & Gargiulo, 1999), social (Uzzi, 1999; Penker, 2006), territorial (Saxenian, 1994; Penker, 2006; Molina-Morales et al., 2012; Lebeau & Bennion, 2014), cultural (Saxenian, 1994; Molina-Morales et al., 2012), material (Johannisson et al., 2002), temporal (Jones et al., 1997; Halinen & Tornroos, 1998), institucional (Johannisson et al., 2002; Nyholm, 2011), político (Penker, 2006; Lebeau & Bennion, 2014) o ecológico (Penker, 2006).

1 El término “LEADER” tiene sus orígenes en las siglas en francés de “Liaison Entre Actions de Développement de l’Économie Rurale” que significa “*vínculos entre acciones de desarrollo de la economía rural*”.

Aplicado al ámbito empresarial, el arraigo institucional hace referencia a las relaciones que las empresas tienen con las instituciones y asociaciones económicas y sociales (Nyholm, 2011; Johannisson *et al.*, 2002). La literatura defiende que estas instituciones y asociaciones crean redes indirectas que permite a las empresas interactuar con diferentes agentes, tales como otras empresas del entorno. De hecho, sin la existencia de estas redes, las empresas podrían encontrarse desconectadas del sistema empresarial (Johannisson *et al.*, 2002). En el ámbito empírico, existen pocos trabajos que hayan analizado el efecto que el arraigo institucional puede tener sobre el desarrollo de las empresas a nivel local, es por lo que en este trabajo se abordará dicho aspecto, a través, en primer lugar, del estudio de un caso concreto sobre un Grupo de Desarrollo Rural, a fin de estudiar cómo estos pueden contribuir a fomentar el arraigo institucional y, en segundo lugar, analizar si dicho arraigo institucional contribuye de manera efectiva al sostenimiento empresarial en la zona en la que interactúa.

3. LOS GRUPOS DE DESARROLLO RURAL EN CASTILLA-LA MANCHA

Las áreas rurales se encuentran inmersas, desde hace varias décadas, en una generalizada despoblación como consecuencia del éxodo a los grandes núcleos urbanos, y que ha provocado, un envejecimiento de la población y problemas estructurales importantes que dificultan su desarrollo económico. Es por ello que, uno de los principales desafíos, a los que se enfrentan las zonas rurales, es la lucha contra esa despoblación (Consejo Económico y Social, 2018; Pinilla & Sáez, 2021), surgiendo políticas nacionales y supranacionales para contribuir a dicha lucha. En este contexto, el programa europeo LEADER, con más de 20 años de implantación, se ha enfocado, principalmente, en el objetivo de aumentar la competitividad de las zonas rurales (Gordo, 2011).

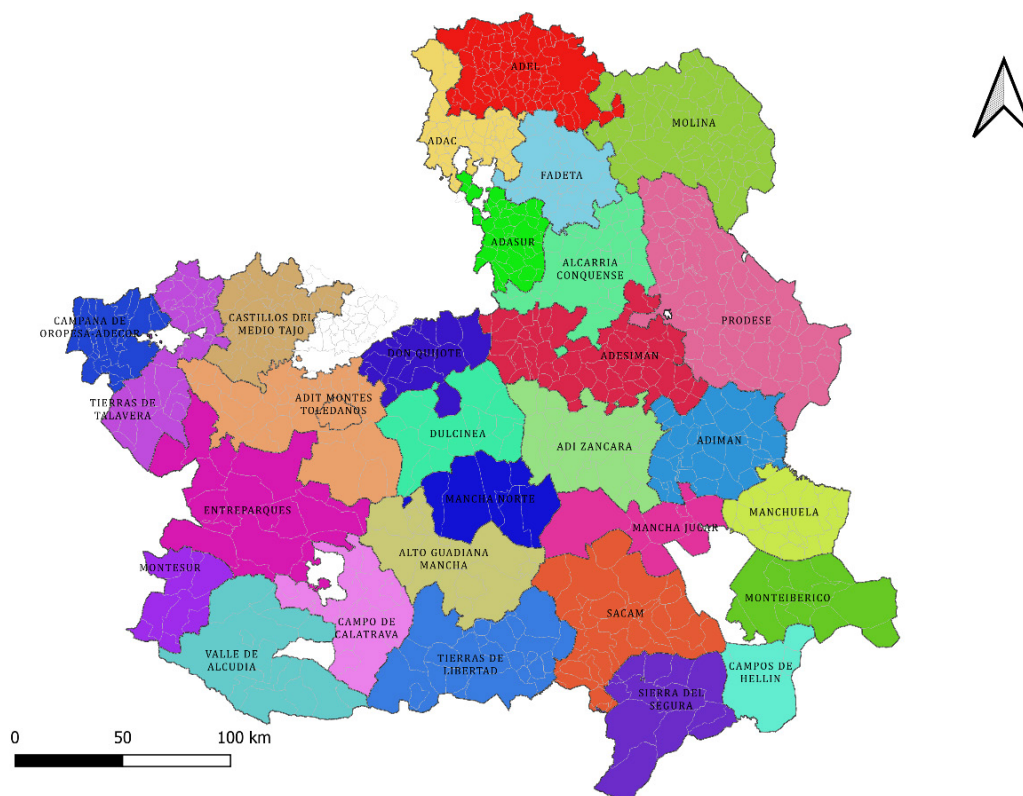
En una visión de desarrollo regional centrada en los postulados de Polanyi (1944), las empresas del mercado económico deberían, hasta cierto punto, ser constituidas por el ambiente social-institucional (Gertler, 2001). Desde este enfoque, en el desarrollo regional cobran especial relevancia las instituciones y la sociedad como agentes que conforman y controlan el sistema empresarial, ya que pueden moderar el efecto de la inserción de las empresas en los factores y procesos regionales y sus consecuencias para el desarrollo económico regional (Basco, 2015). Acorde a esta línea de pensamiento, podría entenderse el papel que juegan los Grupos de Desarrollo Rural (también conocidos como Grupos de Acción Local). Y es que, en el marco del programa LEADER, estos grupos son los encargados de llevar a cabo la puesta en marcha de las estrategias y la asignación de recursos² para el desarrollo de las zonas rurales (Gómez et al., 2024). Por tanto, se convierten, de esta forma, en actores fundamentales que alientan la cooperación entre actores locales favoreciendo el crecimiento económico, social y ambiental.

En concreto, en el ámbito regional de Castilla-La Mancha, los **Grupos de Desarrollo Rural** están definidos en la Ley 4/2024, de 18 de mayo, de la Explotación Agraria y del Desarrollo Rural en Castilla-La Mancha (BOE, de 2 de julio de 2004), como “*asociaciones sin ánimo de lucro, cualquiera que sea su forma jurídica, y que en su organización interna se encuentren representados los interlocutores, públicos y privados, de un territorio determinado y cuyo objetivo es la aplicación de un programa de desarrollo rural mediante la cooperación*” (art. 19). Además, también se establece que las funciones de este tipo de entidades son las siguientes (art. 20):

2 El programa LEADER se aplicaba en el marco de los programas de desarrollo rural nacionales y regionales de cada Estado Miembro de la UE, cofinanciados por el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER). Sin embargo, a partir del periodo de programación 2014-2020, el método LEADER ha pasado a designarse con el término más general de desarrollo local participativo (CLLD) y su financiación se ha ampliado a otros tres fondos europeos: el Fondo Europeo Marítimo y de Pesca (FEMP), el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y el Fondo Social Europeo (FSE).

- a) *La gestión de las ayudas, concesión y pago a los beneficiarios y las beneficiarias, hasta el control de ejecución de los proyectos y la obtención del reintegro de las ayudas en caso de irregularidad, además de otros cometidos fundamentales como son*
- b) *La información, animación, asesoramiento y formación de la población.*
- c) *Otras de naturaleza análoga a las anteriores.*

Fig. 1. Distribución de los Grupos de Desarrollo Rural de Castilla-La Mancha



PROVINCIA	GRUPOS DE DESARROLLO RURAL
Albacete	Campos de Hellín, La Manchuela, Macha Júcar Centro, Monte Ibérico, SACAM y Sierra del Segura
Ciudad Real	Alto Guadiana-Mancha, Campo de Calatrava, Entreparques, Mancha Norte, Montes Sur, Tierras de Libertad y Valle de Alcudia
Cuenca	ADESIMAN, ADIMAN, Alcarria Conquense, "El Záncara" y PRODESE
Guadalajara	ADAC, ADASUR, ADEL Sierra Norte, FADETA y Molina de Aragón-Alto Tajo
Toledo	ADECOR, Castillos del Medio Tajo, Don Quijote, Dulcinea, Montes de Toledo y Tierras de Talavera.

Fuente: Elaboración propia a partir de <https://opendata.esri.es/datasets/castillalamancha::grupos-de-desarrollo-rural-2023-2027-en-clm-zonas-/explore> y <https://www.recamder.es>.

Actualmente, los Grupos de Desarrollo Rural están amparados por el Programa de Desarrollo Rural 2023-2027 en España, programa que fue adoptado oficialmente por la Comisión Europea el 31 de agosto de 2022 y que ha puesto a disposición de la región de Castilla-La Mancha 94 millones de euros para el desarrollo de los territorios. En Castilla-La Mancha existen, en 2025, 29 Grupos de Desarrollo Rural (véase Fig. 1) que abarcan áreas desde 5.000 a 150.000 habitantes, y que actúan en 29 zonas rurales LEADER, con una extensión de más de 73.800 Kilómetros cuadrados (más del 90% de la superficie total castellano manchega), y donde viven 1,2 millones de habitantes (en torno al 65% del total de la población de toda la región).

Todas estos Grupos de Desarrollo Rural dependen de la Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural de Castilla-La Mancha y pertenecen a la Red Castellano Manchega de Desarrollo Rural (RECAMDER), que es una entidad sin ánimo de lucro que fue creada en el año 1997, cuyo principal objetivo es el de mejorar y facilitar el funcionamiento de los Grupos de Desarrollo Rural.

4. ARRAIGO INSTITUCIONAL. ESTUDIO DEL CASO DE LA ASOCIACIÓN PROMOCIÓN Y DESARROLLO SERRANO (PRODESE) EN LA PROVINCIA DE CUENCA

La Asociación Promoción y Desarrollo Serrano (PRODESE) es una entidad sin ánimo de lucro constituida el 10 de enero de 1992, cuyo principal objetivo es fomentar el desarrollo económico, social, cultural y artístico de la Serranía de Cuenca. Esta comarca, ubicada en el noreste de la provincia de Cuenca, en Castilla-La Mancha, comprende 72 municipios, 8 pedanías y 107 núcleos de población, con una extensión territorial de 5.801,12 km² y una densidad poblacional de apenas 2,87 habitantes por km². Dicha realidad demográfica y territorial justifica la implementación de estrategias de desarrollo rural que aborden las necesidades específicas de esta región.

La zona de actuación de PRODESE en la Serranía de Cuenca se divide en tres subcomarcas: Serranía Alta, Serranía Media o Campichuelo y Serranía Baja.

PRODESE actúa como Grupo de Desarrollo Rural dentro del marco de la metodología LEADER, promoviendo el Desarrollo Local Participativo. Esta metodología implica la gestión de estrategias de desarrollo diseñadas mediante un proceso ascendente, integrador y multisectorial, con la participación activa de la población local y otras entidades vinculadas al territorio. En este sentido, PRODESE ha liderado la aplicación de la Estrategia de Desarrollo Local Participativo de LEADER para el período 2014-2022, con el objetivo de mejorar la gobernanza y movilizar el potencial endógeno de la comarca.

El equipo técnico de PRODESE, conformado por un gerente, un técnico en desarrollo rural y un administrativo, desempeña funciones clave en la gestión del Programa de Desarrollo Rural, la información y asesoramiento a beneficiarios, y la aplicación de criterios de selección para los proyectos financiados. Este grupo posee una gran experiencia acumulada debido a su trayectoria en la elaboración y ejecución de los Programas de Desarrollo Rural acogidos a la iniciativa comunitaria LEADER I (1991-1994), LEADER II (1994-1999), LEADER + (2000-2006) y FEADER (2007-2013), LEADER (2014-2022). Además, PRODESE ha participado en diversas iniciativas complementarias, como la implantación junto con la Excm. Diputación Provincial de Cuenca y la Consejería de Medio Ambiente y Desarrollo Rural de Castilla-La Mancha, de la **Agenda 21** Comarcal de la Serranía de Cuenca, además de distintos programas de inclusión social y laboral, entre los que destacan los siguientes:

- **IMUMEL** (2002-2004): Iniciativa EQUAL que buscaba incentivar y dinamizar la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, promoviendo su inserción laboral y el autoempleo mediante un programa de nuevas emprendedoras.
- **EQUAL ACTIVA** (2005-2007): Desarrollo de una estrategia global de integración social y laboral aplicada a colectivos con especiales dificultades de inserción en un entorno rural con escasas infraestructuras y alta tasa de envejecimiento, con un enfoque de género.
- **Red CREA** (2008-2010): Proyecto del Pacto Provincial por el Empleo que promovía la formación y el empleo para personas en situación de vulnerabilidad (desempleo prolongado, discriminación por edad, género u origen étnico).

Asimismo, ha promovido proyectos de cooperación relacionados con el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, tales como **el Proyecto de Cooperación Resina y Biomasa**: Iniciativa a nivel nacional financiada por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA), en la que PRODESE actuó como entidad coordinadora. Su objetivo fue impulsar el uso sostenible de la resina y la biomasa forestal como recursos económicos viables en el medio rural.

Este estudio de caso se centra en el análisis de las diferentes intervenciones realizada por PRODESE en el periodo de trabajo de 2016 a 2022, comprendido dentro de la estrategia LEADER 2014-2022, con el fin de evaluar el impacto de estas en el desarrollo económico del área en el que actúan, esto es, la Serranía de Cuenca. En el ámbito que nos ocupa, las actuaciones de PRODESE deben entenderse como un elemento integrador que favorece el arraigo institucional en la zona. En este sentido, en esta parte del trabajo se describen, por un lado, las redes que se conforman entre el grupo PRODESE y otros tipos de agentes sociales e institucionales y su evolución en el tiempo al objeto de observar su progreso en el periodo 2016-2022 y, por otro, las áreas o sectores de intervención, incidiendo en su posible impacto en el desarrollo económico.

A partir de los datos analizados, la mayoría de las relaciones de PRODESE se producen con el ámbito público, seguido de las relaciones con asociaciones, poniendo de manifiesto el papel que éstas ostentan en el desarrollo regional de la provincia. Las empresas tienen un papel minoritario asumiendo una mayor participación las personas físicas o autónomos, resultados que reflejan la estructura empresarial de la provincia.

En cuanto a los datos globales, el Grupo de Desarrollo Rural PRODESE, realizó un total de 169 intervenciones para el periodo estudiado (2016-2022), con un importe total de ayudas de 5.546.629,79 euros. A lo largo de estos siete años, se observa un incremento progresivo del número de actuaciones, con un pico de 51 intervenciones en 2019 y una importante inversión en 2022 (1,57 millones de euros). Llama la atención la reducida actividad en 2020 (solo 1 intervención), que podría ser explicada por el contexto socioeconómico de ese año como consecuencia de la pandemia provocada por el COVID-19.

En lo que respecta a la segunda de las cuestiones planteadas, las áreas o sectores de intervención, los datos obtenidos muestran que la mayor parte de los fondos se destinaron a infraestructuras con un total de 2.583.723,73 euros, representando más del 60% de las ayudas gestionadas. Este tipo de proyectos, impulsados principalmente por instituciones públicas (2.482.524,34 euros), se enfocaron en la creación, mejora o ampliación de instalaciones locales. En segundo lugar, la creación y el desarrollo de actividades no agrícolas recibió un montante total de 1.207.873,24 euros. En este caso, se busca fomentar el desarrollo de nuevas actividades, así como el emprendimiento en dichas zonas rurales para impulsar otras actividades diferentes a las agrícolas, ya muy presentes en estas zonas. En tercer lugar, las actuaciones de PRODESE se han enfocado, por un lado, a la promoción territorial, con un importe total de 540.136,54 euros y, por otro, al mantenimiento y la rehabilitación del patrimonio rural, en lo que se invirtieron 84.628,90 euros, derivados de diferentes proyectos dirigidos a la recuperación de edificios históricos, monumentos y entornos de interés cultural. Finalmente, debemos destacar que el área de formación sólo recibió una inversión de 5.702,90 euros.

Si bien el análisis previo ofrece una imagen global del arraigo institucional generado a través de las actuaciones de PRODESE en la provincia de Cuenca, no es menos cierto que ésta tiene una gran diversidad geográfica, cultural y económica, cuestiones que inciden en las acciones y necesidades de cada una de ellas.

En términos de gestión, tal y como se ha mencionado anteriormente, suele agruparse el territorio de la provincia en 3 subcomarcas: Serranía Alta, Serranía Baja y Serranía Media-Cam-

pichuelo. En todas ellas la actividad primaria tiene un papel fundamental, aunque a diferencia de La Serranía Alta, cuya actividad principal es la ovina con un claro reflejo en la superficie agrícola dedicada a pastos, en La Serranía Baja la actividad primaria fundamental es la apícola. Todas estas comarcas, y en especial la Serranía Alta y Baja, se han venido caracterizando por ser zonas de sierra con grandes problemas de despoblación y distancia intermunicipal que llevó a calificarlas de “hábitat rural disperso con tendencia al aislamiento” (Plan de zona de la serranía de Cuenca, 2011³), lo que las ha hecho ser el foco de atención de los programas LEADER. La actuación de PRODESE en este ámbito ha contribuido a generar arraigo institucional en diferente medida en cada una de ellas. En este sentido, la Serranía Baja concentra la mayor parte de las ayudas, en concreto, un 43,71%, lo que representa un total de 66 intervenciones y un volumen total de más de 2,38 millones de euros, mientras que en la Serranía Alta se han producido 55 intervenciones con un importe de ayudas de 1.228.896,67 euros que representa el 36,42% de las ayudas canalizadas. Por último, en la Serranía Media-Campichuelo se han concentrado el 19,87% de las ayudas y 30 intervenciones con un montante total de 640.331,14 euros.

En lo concerniente al **tipo de entidades**, las instituciones públicas han concentrado buena parte de las ayudas, si bien, seguidamente, en la Serranía Baja la relación institucional se ha centrado en empresas o personas físicas que desarrollan alguna actividad empresarial, mientras en la Serranía Media-Campichuelo se ha trabajado con asociaciones. Este comportamiento viene a reflejar que el arraigo institucional es fruto de la propia idiosincrasia del contexto socioeconómico, y conviene realizar estudios específicos que ayuden a comprender las consecuencias económicas de dicho arraigo en su contexto.

Del mismo modo, las acciones derivadas de esas redes institucionales pueden tener un impacto económico y estructural diferente. De hecho, mientras en La Serranía Alta y La Serranía Baja se han desarrollado más proyectos orientados a la creación, mejora o ampliación de pequeñas infraestructuras, aspecto que se relaciona con las propias necesidades de la zona caracterizada por su orografía, en la Serranía Media-Campichuelo esas acciones se han centrado en su mayoría en la promoción territorial. La Serranía Alta y Baja también se han tratado de diferente forma. Mientras en la Serranía Alta la promoción territorial ha asumido un papel relevante, en La Serranía Baja ha sido la promoción empresarial en actividades no agrícolas lo que ha recibido mayor atención. En definitiva, estos datos ponen de manifiesto el relevante papel de los Grupos de Desarrollo Rural en la creación de un arraigo institucional propio y adecuado en un contexto diverso.

5. ARRAIGO INSTITUCIONAL Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL. EL EFECTO DE LAS ACTUACIONES DEL GRUPO DE DESARROLLO RURAL PRODESE

En esta parte del trabajo tratamos de dar respuesta al segundo de los objetivos planteados, esto es, si el arraigo institucional influye en la sostenibilidad empresarial del territorio. Para alcanzar este objetivo, se han desarrollado modelos de regresión lineal con datos panel sobre los expedientes gestionados por PRODESE en su área concreta de actuación.

Para dar respuesta a la pregunta anterior se ha utilizado la muestra completa de relaciones institucionales que ha mantenido el grupo PRODESE en el periodo 2016-2022. En total, se consideran un total de 168 relaciones institucionales que suponen una gestión de ayudas por

3 https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rcrt=j&copi=89978449&curl=https://www.castillalamancha.es/sites/default/files/documentos/20120511/pz_serrania_web1.pdf&cved=2ahUKEwjy7Zye6ZWMAxX_VaQEHaLwPNsQFnoECBcQAQ&cusg=AOvVaw3f3jH_IRopvtc82rSjKvQ9

importe total 5.546.629,79 €. En total se han considerado 86 municipios de la zona de la Serranía Alta, Baja y Media de Cuenca.

En cuanto a las variables que se han incorporado a las pruebas estadísticas han sido las siguientes:

- Variable dependiente: Sostenibilidad empresarial. Para medir el grado de sostenibilidad empresarial se ha utilizado el número promedio de empresas por habitante en el municipio durante el año en curso y los dos siguientes (t , $t+1$ y $t+2$), tratando de captar la dinamicidad de las acciones desarrolladas.
- Variable independiente: Densidad relacional. Siguiendo el estudio de Baum & Oliver (2025), se ha utilizado como variable independiente el arraigo institucional, medido como el número de relaciones formales entre los Grupos de Desarrollo Rural y otros agentes y/o instituciones.
- Variables de control: Para controlar otros factores que inciden en la densidad empresarial se han utilizado variables como la proporción de población extranjera en edad de trabajar y la inversión pública por habitante.

En cuanto a la metodología utilizada, se han empleado modelos de datos panel de efectos aleatorios siguiendo los resultados del test de Hausman. Después de realizar los test correspondientes, se ha corregido el modelo por autocorrelación y heterocedasticidad aplicando las propuestas de Prais-Winsten. Los resultados se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Modelo de datos panel

Variables	Modelo 1 Coeficientes (Std. Error)
Variable independiente	
Densidad relacional (β_1)	0.419** (0.199)
Variables de control	
Inversión pública por habitante (β_2)	0.001 (0.118)
Porcentaje de extranjeros en edad de trabajar (β_3)	-0.085** (0.037)
R2	0.638
Wald chi2	14.79***
Observaciones	448

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos confirman que un mayor arraigo institucional favorece la sostenibilidad empresarial ese mismo año y los dos siguientes.

6. CONCLUSIONES

El presente trabajo, en el marco del proyecto regional “PYME familiar y su contribución al desarrollo local y el control de la despoblación. Innovación, gestión del capital social y dinámi-

cas institucionales” se ha centrado en analizar el papel de los Grupos de Desarrollo Rural y su función como marco institucional que pueden contribuir al arraigo institucional conectando agentes sociales, políticos y empresariales.

En este contexto, se han abordado, dos objetivos. El primero, hace referencia a analizar el papel que juegan los Grupos de Desarrollo Rural como catalizadores del arraigo institucional que pueden generar en sus zonas de actuación. Para alcanzar dicho objetivo se ha llevado a cabo el estudio de un caso, en concreto, de PRODESE en la provincia de Cuenca analizando las diferentes intervenciones realizadas en el periodo de trabajo de 2016 a 2022, comprendido dentro de la estrategia LEADER 2014-2022. Después de analizar las relaciones establecidas entre los diferentes agentes, tanto en número como en montante total, el destino de dichas intervenciones, la naturaleza del beneficiario que las recibe así como las zonas en las que se han producido, podemos concluir que las actuaciones de PRODESE fomentan el arraigo institucional, y que su labor es muy relevante para incorporar a su desarrollo la propia idiosincrasia del contexto socioeconómico, dado que las acciones derivadas de esas redes institucionales deben adecuarse al contexto y con ello su impacto económico y estructural. Ante estas circunstancias, es conveniente realizar estudios específicos que ayuden a comprender las características de cada arraigo institucional que se desarrolle en una zona o región, y con ello las consecuencias económicas en su contexto concreto.

Para el segundo objetivo planteado, esto es, analizar si el arraigo institucional generado por los Grupos de Desarrollo Rural contribuye al crecimiento empresarial, se ha planteado un modelo de regresión lineal sobre datos panel. Los resultados obtenidos confirman que el arraigo institucional afecta positiva y significativamente a la sostenibilidad empresarial de la zona.

REFERENCIAS

- Alario, M. & Baraja, E. (2006). Políticas públicas de desarrollo rural en Castilla y León: ¿Sostenibilidad consciente o falta de opciones? LEADER II. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 41, 267-294.
- Basco, R., Stough, R., Welter, F., Block, J., & Wennberg, K. (2015). Family business and regional science: “Bridging the gap”. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 208-218.
- Camarero, L. (2022). Los habitantes de los territorios de baja densidad en España. Una lectura de las diferencias urbano-rurales. *Mediterráneo económico*, (35), 45-66.
- Consejo Económico y Social (2018). *Informe sobre el medio rural y su vertebración social y territorial*. Disponible en: <https://ces.es/documents/10180/5182488/Info118.pdf/6d616668-0cb8-f58c-075b-2251fo5dad9f>.
- Consejo Económico y Social (2021). *Un medio rural vivo y sostenible*. Disponible en: <https://ces.es/documents/10180/5246687/Info221.pdf/b3bff689-bd99-6324-5cb2-c2de7b19f154>.
- Gómez, Á. M., Pérez, S. G., Rodilla, I. G., Fuentes, N. A., Gutiérrez, C. G., & Mercado, E. Y. (2024). Desafíos de la metodología LEADER para cerrar las fracturas rural-urbano en Castilla y León. *Gazeta de antropología*, 40(2), 1-15.
- Gordo, P. (2011). Las políticas territoriales de desarrollo rural de la Unión Europea: un balance de veinte años en Castilla y León. *Estudios de Economía Aplicada*, 20(1): 7-30.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. (1992). Economic institutions as social constructions: A framework for analysis, *Acta Sociologica*, 35(1), 3-11. <https://doi.org/10.1177/000169939203500101>.

- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Halinen, A., & Törnroos, J.Å. (1998). The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 187-205. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(98\)80009-2](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)80009-2).
- Johannisson, B., Ramirez-Pasillas, M., & Karlsson, G. (2002). The institutional embeddedness of local interfirm networks: A leverage for business creation. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14(4), 297-315. <https://doi.org/10.1080/08985620210142020>
- Jones, C., Hesterly, W., & Borgatti, S. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022109>
- Jack, S. L., & Anderson, S.L. (2002). The Effects of Embeddedness on the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 17 (5), 476-487. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00076-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00076-3).
- Lebeau, Y., & Bennion, A. (2014). Forms of embeddedness and discourses of engagement: A case study of universities in their local environment. *Studies in Higher Education*, 39(2), 278-293. <https://doi.org/10.1080/03075079.2012.709491>.
- Ley 4/2024, de 18 de mayo, de la Explotación Agraria y del Desarrollo Rural en Castilla-La Mancha. BOE, de 2 de julio de 2004.
- Molina-Morales, F.X., Capo-Vicedo, J., & Martínez-Fernández, M.T. (2012). Social capital in industrial districts: Influence of the strength of ties and density of the network on the sense of belonging to the district. *Papers in Regional Science*, 92(4), 773-790. <https://doi.org/10.1111/j.1435-5957.2012.00463.x>
- Nyholm, M. (2011). *Activation of Supply Relationships: A Study of Main Providers in the Turku Logistics Cluster*. Åbo: Åbo Akademi University Press.
- Penker, M. (2006). Mapping and measuring the ecological embeddedness of food supply chains. *Geoforum*, 37(3), 368-379. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2005.09.001>
- Polanyi, K. (1994). *The great transformation. The political and economic origins of our time*. Boston: Beacon Press.
- Saxenian, A. (1994). *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Boston: Harvard University Press.
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61 (4), 674-698. <https://doi.org/10.2307/2096399>.
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the market of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 64, 481-505. <https://doi.org/10.2307/2657252>
- Van de Ven, A.H. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8, 211-230. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90028-4](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90028-4)
- Zahra, S., Wright, M. & Abdelgawad, S. (2014). Contextualization and the Advancement of Entrepreneurship Research. *International Small Business Journal*, 32 (5), 479-500. <https://doi.org/10.1177/0266242613519807>.

Inversión medioambiental en la empresa familiar

Rubén Martínez-Alonso, María J. Martínez-Romero,
Alfonso A. Rojo-Ramírez

Universidad de Almería

RESUMEN

Este estudio analiza cómo las características de las empresas familiares influyen en sus decisiones sobre inversiones ambientales continuas. A partir del enfoque del «Mixed gamble», el presente trabajo explora el dilema existente entre la preservación de la riqueza socioemocional (SEW) y la consecución de objetivos económico-financieros. En este sentido, este estudio examina cómo la gestión familiar influye en las decisiones sobre inversiones ambientales continuas. Partiendo de una base de datos panel compuesta por 4.506 observaciones de empresas manufactureras españolas y utilizando un modelo de regresión logística multinomial, se pone de manifiesto que la gestión familiar reduce dichas inversiones. La heterogeneidad familiar es fundamental en este proceso.

Palabras clave: Inversión medioambiental, gestión familiar, empresa familiar

1. INTRODUCCIÓN

El cambio climático, el calentamiento global y la creciente presión por adoptar prácticas empresariales sostenibles han situado las inversiones medioambientales en el centro de las estrategias corporativas (Aparicio and Iturralde, 2023; Liu et al., 2023; Miroshnychenko et al., 2022). En este contexto, las empresas familiares desempeñan un papel clave, dado su peso económico, su conexión con las comunidades locales y su orientación a largo plazo (Dou et al., 2019; Garcés-Ayerbe et al., 2022; Nikolakis et al., 2022). En este sentido, las empresas familiares muestran un comportamiento distintivo e incluso paradójico en lo que respecta a las inversiones medioambientales. Por un lado, su compromiso con la sostenibilidad está motivado por su deseo de preservar la reputación familiar y garantizar la continuidad generacional (e.g., Dekker & Hasso, 2016). Por otro lado, tienden a priorizar la protección de su riqueza socioemocional (SEW), lo que puede llevarlas a evitar riesgos y limitar su compromiso con estrategias sostenibles a largo plazo (Liu et al., 2023).

Si bien la literatura ha analizado las inversiones medioambientales en empresas familiares, a menudo las ha abordado como iniciativas aisladas (Garcés-Ayerbe et al., 2022; Liu et al., 2023; Zhong et al., 2022), sin tener en cuenta su continuidad en el tiempo. Esta perspectiva pasa por

alto un aspecto fundamental: el impacto sostenido de estas inversiones, que resulta clave para generar resultados significativos y duraderos en términos de sostenibilidad. Además, existe una necesidad creciente de comprender cómo la heterogeneidad de las empresas familiares, a través de características internas como la gestión familiar, puede influir en estas decisiones estratégicas (Arteaga and Escribá-Esteve, 2020; Gavana et al., 2024; Miroshnychenko et al., 2022).

Por tanto, el objetivo principal de este estudio es analizar cómo la gestión familiar afecta a la probabilidad de realizar inversiones medioambientales continuas. A través de un marco teórico basado en la perspectiva del ‘mixed gamble’, se argumenta que las empresas familiares se enfrentan a un dilema entre las pérdidas inmediatas asociadas al SEW y los beneficios financieros y de SEW a largo plazo derivados de las inversiones medioambientales continuas. Para abordar este objetivo, se ha utilizado una muestra de 4.506 observaciones de empresas familiares manufactureras españolas para el periodo 2009-2022 y se han aplicado modelos de regresión logística multinomial para examinar estas relaciones.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Las inversiones medioambientales continuas se han convertido en un componente esencial de las estrategias corporativas, impulsadas por presiones regulatorias, demandas de partes interesadas y la búsqueda de ventajas competitivas (Bendell, 2022; López-Pérez et al., 2024). Sin embargo, estas inversiones presentan desafíos significativos debido a su naturaleza incierta y a los altos costes iniciales, lo que convierte su adopción en un proceso complejo y arriesgado (Nadeem et al., 2020; Wong et al., 2020). La teoría del “mixed gamble” ofrece un marco útil para entender las inversiones medioambientales continuas en el contexto empresarial. Según este enfoque, las decisiones estratégicas rara vez son puramente beneficiosas o totalmente perjudiciales, sino que implican sopesar posibles pérdidas inmediatas frente a ganancias futuras (Bromiley, 2009). En el caso de las inversiones medioambientales continuas, las empresas familiares deben equilibrar los beneficios financieros y reputacionales a largo plazo, con los costes inmediatos y los riesgos asociados, como la reubicación de recursos y la posible disminución del rendimiento financiero a corto plazo (Liu et al., 2023). En las empresas familiares, el “mixed gamble” adquiere una dimensión adicional: los efectos deseables e indeseables de las inversiones medioambientales continuas sobre el SEW. Por un lado, estas inversiones pueden reforzar el SEW al mejorar la reputación de la familia como administradora responsable y alinear las prácticas empresariales con los valores y el legado familiar (Gómez-Mejía et al., 2007). Por otro lado, pueden generar tensiones internas al exigir mayores niveles de transparencia y escrutinio externo, lo que puede percibirse como una amenaza al control familiar (Arena and Michelon, 2018). Este dilema pone de manifiesto la importancia de comprender cómo las empresas familiares equilibran los objetivos financieros y de SEW en sus decisiones estratégicas.

Las empresas familiares se caracterizan por la participación activa de los miembros de la familia en la alta dirección, lo que les permite alinear las decisiones estratégicas con los intereses y valores familiares (Martínez-Romero et al., 2023). Sin embargo, esta estructura de gestión también refuerza una dinámica de toma de decisiones conservadora, en la que se prioriza la estabilidad y el control, sobre la adopción de estrategias que implican incertidumbre o riesgo a largo plazo, como es el caso de las inversiones medioambientales continuas (Kellermanns et al., 2012).

A medida que aumenta el número de gestores familiares en la dirección, la influencia colectiva en las decisiones estratégicas suele traducirse en un enfoque más reactivo al riesgo. Las inversiones medioambientales continuas, por su naturaleza, requieren de compromisos sostenidos de recursos y habilidades que, a menudo, las empresas familiares no poseen inter-

namente. El hecho de no poseer dichos recursos y habilidades, y tener que contar con gestores externos (no familiares), puede ser percibido como una amenaza para el control familiar y los activos compartidos (Cano-Rubio et al., 2022). Además, los gestores familiares asumen el “riesgo residual” de estas decisiones, es decir, las consecuencias financieras y organizativas recaen directamente sobre ellos, lo que refuerza su aversión a las estrategias inciertas (Ernst et al., 2022). Estas dinámicas explican por qué las empresas familiares con una mayor proporción de gestores familiares tienden a evitar las inversiones medioambientales continuas, y a priorizar el control y la estabilidad familiar sobre los beneficios sostenibles a largo plazo.

Basándonos en estos argumentos, planteamos la siguiente hipótesis:

H₁: Existe una relación negativa entre el número de gestores familiares y la realización de inversiones medioambientales continuas.

3. METODOLOGÍA

Este estudio se centra en empresas familiares manufactureras españolas, un sector clave debido a su contribución significativa a la economía nacional y a su impacto en el medio ambiente. La muestra se obtuvo de la Encuesta de Estrategias Empresariales (ESEE), que proporciona datos representativos a nivel nacional sobre estrategias corporativas, de inversión y de estructura organizativa. Tras excluir las observaciones con datos perdidos y valores atípicos para las variables principales, la muestra final consistió en un panel no balanceado de 4.506 observaciones de empresas familiares españolas de la industria manufacturera durante el período 2009-2022.

La variable dependiente, inversiones medioambientales continuas, se midió en una escala de 0 a 3, que capturaba la continuidad de las inversiones medioambientales en un periodo de tres años consecutivos. Las empresas que no realizaron inversiones medioambientales recibieron un valor de 0, mientras que aquellas que invirtieron en uno, dos o tres años consecutivos recibieron valores de 1, 2 y 3, respectivamente. Se considera que una empresa ha realizado inversiones medioambientales continuadas cuando esta variable toma los valores 2 y 3.

La variable independiente es la gestión familiar, que se midió con el número de miembros familiares en la alta dirección.

Como variables de control se incluyeron el tamaño de la empresa, la innovación de procesos, la protección de patentes, la rentabilidad económica, la cooperación tecnológica y los efectos de la industria mediante variables ficticias.

Para testar las hipótesis, se emplearon modelos de regresión logística multinomial, ya que la variable dependiente presenta múltiples categorías (0-3). Este enfoque permite evaluar la relación directa entre la variable independiente y las inversiones medioambientales continuas.

4. RESULTADOS

Los resultados muestran una relación negativa significativa entre la gestión familiar y la probabilidad de realizar inversiones medioambientales continuas. A medida que aumenta el número de gestores familiares, disminuye la probabilidad de realizar inversiones medioambientales continuas durante 2 y 3 años. Estos hallazgos reflejan cómo la preocupación por las pérdidas inmediatas de SEW puede limitar el compromiso con estrategias sostenibles a largo plazo.

5. CONCLUSIONES

Este estudio realiza varias contribuciones fundamentales. Desde el punto de vista teórico, amplía la literatura sobre sostenibilidad en empresas familiares, ya que destaca la importancia

de la continuidad en las inversiones medioambientales, y aporta nuevas perspectivas sobre el “mixed gamble” al demostrar cómo las decisiones medioambientales están influenciadas por la interacción entre SEW y los objetivos financieros. Desde una perspectiva práctica, los resultados proporcionan una hoja de ruta a los gestores, ya que les ayudan a equilibrar las prioridades a corto y largo plazo. Para los reguladores, el estudio subraya la necesidad de políticas públicas adaptadas a las características específicas de las empresas familiares.

En cuanto a líneas de investigación futuras, se propone estudiar otras dimensiones de la heterogeneidad familiar, como la estructura de propiedad y las dinámicas de sucesión, e integrar métricas cualitativas para explorar más a fondo las motivaciones detrás de las decisiones medioambientales.

REFERENCIAS

- Aparicio, G., & Iturralde, T. (2023). New research trends in sustainability in family businesses: A bibliometric literature review. *European Journal of Family Business*, 13(1), 36–55.
- Arena, C., & Michelon, G. (2018). A matter of control or identity? Family firms’ environmental reporting decisions along the corporate life cycle. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1596–1608.
- Arteaga, R., & Escribá-Esteve, A. (2020). Heterogeneity in family firms: Contextualising the adoption of family governance mechanisms. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 200–222.
- Bendell, B. L. (2022). Environmental investment decisions of family firms—An analysis of competitor and government influence. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 1–14.
- Bromiley, P. (2009). *The behavioral foundations of strategic management*. John Wiley & Sons.
- Cano-Rubio, M., Sanchez-Famoso, V., & Fuentes-Lombardo, G. (2022). Justifying international growth in Spanish family wineries and olive oil mills. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 39–50.
- Dekker, J., & Hasso, T. (2016). Environmental performance focus in private family firms: The role of social embeddedness. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 293–309.
- Dou, J., Su, E., & Wang, S. (2019). When does family ownership promote proactive environmental strategy? The role of the firm’s long-term orientation. *Journal of Business Ethics*, 158(1), 81–95.
- Ernst, R. A., Gerken, M., Hack, A., & Hülsbeck, M. (2022). Family firms as agents of sustainable development: A normative perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121135.
- Garcés-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P., Murillo-Luna, J. L., & Suárez-Gálvez, C. (2022). Does it pay more to be green in family firms than in non-family firms? *Review of Managerial Science*, 16(5), 1365–1386.
- Gavana, G., Gottardo, P., & Moisélo, A. M. (2024). The effect of board diversity and tenure on environmental performance: Evidence from family and non-family firms. *Journal of Family Business Management*, 14(3), 534–561.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2012). Article commentary: Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175–1182.
- Liu, B., Qian, G., & Au, K. Y. (2023). Family influence and environmental proactiveness of family firms in China: A mixed gamble perspective. *Management and Organization Review*, 19(2), 348–371.
- López-Pérez, G., García-Sánchez, I. M., & Zafra-Gómez, J. L. (2024). A systematic literature review and bibliometric analysis of eco-innovation on financial performance: Identifying barriers and drivers. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 1321–1340.

- Martínez-Romero, M. J., Diéguez-Soto, J., & Vandekerckhof, P. (2023). Enlightening the influence of family TMT involvement on firm growth and degrowth rates. *Eurasian Business Review*, 13, 581-610.
- Miroshnychenko, I., De Massis, A., Barontini, R., & Testa, F. (2022). Family firms and environmental performance: A meta-analytic review. *Family Business Review*, 35(1), 68-90.
- Nadeem, M., Bahadar, S., Gull, A. A., & Iqbal, U. (2020). Are women eco-friendly? Board gender diversity and environmental innovation. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3146-3161.
- Nikolakis, W., Olaru, D., & Kallmuenzer, A. (2022). What motivates environmental and social sustainability in family firms? A cross-cultural survey. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2351-2364.
- Samara, G., Jamali, D., Sierra, V., & Parada, M. J. (2018). Who are the best performers? The environmental social performance of family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 33-43.
- Wong, C. Y., Wong, C. W. Y., & Boon-itt, S. (2020). Effects of green supply chain integration and green innovation on environmental and cost performance. *International Journal of Production Research*, 58(15), 4589-4609.
- Zhong, Q., Wen, H., & Lee, C. C. (2022). How does economic growth target affect corporate environmental investment? Evidence from heavy-polluting industries in China. *Environmental Impact Assessment Review*, 95, 106799.

Sostenibilidad en las mipymes familiares españolas

Juan J. Jiménez, M^a. Gabriela Lagos

Universidad de Castilla-La Mancha

RESUMEN

La literatura aporta referencias que atribuyen a la empresa familiar mayor grado de compromiso social, justificado en el carácter familiar, que extiende sus valores familiares al trato con empleados, proveedores, clientes y entorno socioeconómico más próximo. El propósito de este trabajo es comprobar esta hipótesis en las mipymes familiares. Para ello se usa la base de datos del Informe MIPYME 2022 sobre *La digitalización y el desarrollo sostenible en la PYME – España* y se estudia el grado de sostenibilidad percibido según la condición familiar de la empresa. Los resultados muestran diferencias significativas entre las mipymes familiares y no familiares.

Palabras clave: Empresa familiar, mipyme, sostenibilidad

1. INTRODUCCIÓN

En el último medio siglo ha proliferado la investigación sobre las pymes y su aportación al desarrollo económico de los países, por su contribución proporcional a la creación de riqueza y empleo. En la literatura especializada encontramos multitud de investigaciones que han profundizado en el estudio de sus características distintivas, como la reducida dimensión, la mayor presencia en determinados sectores de actividad, las dificultades de supervivencia y desarrollo, la baja cualificación de sus recursos humanos o la relativa flexibilidad organizativa, así como en su particular problemática, como son sus limitaciones de financiación para el crecimiento, la dificultad para incorporar innovaciones, tecnológicas y no tecnológicas, que las hagan más competitivas o su escasa presencia en mercados nacionales e internacionales. En las últimas décadas también se han realizado abundantes investigaciones sobre las empresas familiares y sus particularidades, como son la propiedad y control familiar de la empresa, la presencia de miembros de la familia en la gestión y dirección de la empresa, la antigüedad y los problemas de sucesión, la influencia de la familia en el devenir de la empresa a través de sus valores identitarios compartidos o los problemas y conflictos familiares, si bien, muchos de estos estudios se ocupan de medianas y grandes empresas familiares de éxito, que son un referente de buenas prácticas. Son menos los trabajos de investigación que estudien el fenómeno de las pymes familiares, siendo de especial relevancia estas empresas puesto que confluyen las

particulares características y especial problemática de las pymes y de las empresas familiares, resultando un efecto sinérgico fundamentalmente de los aspectos negativos de ambos vectores, como pueden ser su menor disponibilidad de recursos humanos cualificados, de recursos técnicos y tecnológicos avanzados y de recursos financieros suficientes para su supervivencia y crecimiento. Si bien, también podemos destacar aspectos positivos relativos, por ejemplo, a su reducida dimensión (estructura organizativa simple) y a la presencia implícita de valores (personales, de quien fundó la empresa, y familiares, de sus sucesores) de quienes comparten responsabilidades familiares y/o empresariales. Estos valores se manifiestan en el desempeño cotidiano de la empresa en términos de responsabilidad, compromiso y especial trato dado a familiares y empleados, proveedores, clientes, competidores y entorno socioeconómico más próximo, al modo de la cultura corporativa (misión, visión, propósito estratégico) y responsabilidad social corporativa de las grandes empresas, pero, en la inmensa mayoría de los casos, sin tener estructurados tales valores explícitamente. Uno de estos aspectos más destacados es el del compromiso con los principales agentes internos y externos de la empresa y la responsabilidad manifestada respecto al entorno más inmediato y a la comunidad en la que se ubican. La pregunta de investigación que se plantea en este trabajo es si las características apuntadas de las pymes familiares favorecen o dificultan la asunción de nuevos retos, como la necesaria digitalización de la empresa o la incorporación a sus actividades empresariales cotidianas del compromiso con la sostenibilidad social y medioambiental (diseño de productos y procesos con criterios de Economía Circular, uso eficiente de energías renovables, consumo eficiente de recursos reciclados y/o sostenibles, eficiencia en la gestión del uso de agua, eficiencia en la gestión de residuos y reducción de desperdicios, selección de proveedores con criterios de sostenibilidad, promoción y uso del transporte sostenible, promoción e implicación en causas sociales, etc.). En particular, este trabajo se ocupa de estudiar cómo las pymes familiares perciben y asumen los retos de la sostenibilidad en comparación con las pymes no familiares, para inferir si sus particulares características favorecen o dificultan su implicación con dicho reto y si está en consonancia con sus predicados valores de compromiso y responsabilidad.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

La literatura sobre empresa familiar ha estudiado durante las últimas décadas muchos y diferentes tópicos de gran interés. Así, se encuentran investigaciones que comparan empresas familiares con no familiares, buscando diferencias en la gestión o en los resultados, o en la implantación de innovaciones, por ejemplo. En otras ocasiones se estudian particularmente empresas familiares en función de sus características y circunstancias (grandes empresas familiares de referencia, problemas de sucesión en empresas familiares emblemáticas, empresas familiares longevas, empresas familiares que cotizan, empresas familiares con especial localización por países o zonas geográficas). Entre otros tópicos destacados, se hayan: el estudio de los resultados de las empresas familiares comparándolos con los de las no familiares (Christman, Chua & Litz, 2004; Westhead & Cowling, 1997); el desempeño de las empresas familiares dependiendo de factores internos (Chua et al., 2018; Lee, 2006) o externos (Berrone et al., 2020); el desempeño financiero (Poutziouris et al., 2015; Sciascia & Mazzola, 2008); la gestión de la innovación (Calabrò et al., 2019; Classen et al., 2014; Llach & Nordqvist, 2010; Röd, 2016); la I+D en empresas familiares y no familiares (Honoré et al., 2015; Muñoz-Bullón et al., 2020; Schmid et al., 2014); el gobierno corporativo en las empresas familiares (Koji, Adhikary & Tram, 2020; Mashele, Mouton & Pelcher, 2024); o la responsabilidad social corporativa (Campopiano & De Massis, 2015; Stock et al., 2024). Complementariamente, en los últimos años han aparecido multitud de investigaciones sobre diferentes tópicos emergentes, como los estudios sobre la riqueza socioemocional en las empresas familiares o, más recientemente, en relación

con el género, la digitalización, la asunción de compromisos con la sostenibilidad, la adopción de medidas para la sostenibilidad de los negocios o la adaptación a las nuevas normas reguladoras en materia de preservación del medio ambiente (Adomako et al. 2019; Breton-Miller & Miller, 2016; Broccardo & Zicari, 2019; Clauß et al., 2022; Dayan & Ndubisi, 2019; Doluca et al., 2018; Gavana et al., 2017; López-Pérez et al., 2018; Memili et al., 2018; Miroshnychenko et al., 2022; Mullens, 2018). Paralelamente, con cierta periodicidad se realizan informes de coyuntura o longitudinales sobre las pymes en diferentes ámbitos, tanto por diferentes instituciones públicas y entidades privadas, como por entidades financieras o empresas consultoras, en los que se incluye, entre las características de estas empresas, el carácter o la condición de 'familiar', de modo que existe una vasta información sobre las empresas familiares y las pymes. Pero no se han encontrado referencias relevantes relativas al grado de compromiso y a la asunción de medidas de sostenibilidad en micro y pequeñas empresas familiares. En este trabajo se unen los tópicos 'mipyme', 'empresa familiar' y 'no familiar' y 'sostenibilidad', para conocer cuál es la autopercepción que tienen estas empresas sobre su grado de implicación y la implantación de medidas para la sostenibilidad de sus negocios y de su entorno. El objetivo de este trabajo es comparar la percepción que tienen las mipymes familiares y no familiares españolas sobre este tema, utilizando los datos para España del Observatorio Iberoamericano de la MIPYME. El propósito es analizar si el hecho de tratarse de empresas familiares genera o no diferencias en la percepción que tienen de las ventajas e inconvenientes de la sostenibilidad y en la adopción de medidas de sostenibilidad en sus negocios, respecto a las no familiares y, en su caso, si se diesen diferencias -positivas o negativas-, si se pudieran asociar al hecho de considerarse empresas familiares y vincularlo con las características típicas de las empresas familiares (Chirico & Nordqvist, 2010; Chrisman, Chua & Sharma, 2005; Davis & Tagiuri, 1982; Koironen, 2002; Naldi et al., 2007; Neubauer & Lank, 1998; Westhead & Howorth, 2007). El resultado permitirá formular futuras preguntas de investigación.

3. METODOLOGÍA

La unidad de análisis está integrada por las empresas españolas que han participado en el *Informe MIPYME 2022 sobre La digitalización y el desarrollo sostenible en la PYME - España*, sustentado en un muestreo estratificado, en función de estadísticas oficiales, y, en cada estrato, mediante un muestreo aleatorio simple, atendiendo a los criterios de sector y dimensión, participando empresas de las diferentes regiones españolas. Se siguió el formato, la estructura y la metodología del Observatorio Iberoamericano de la MIPYME. Dado el cariz del estudio, basado en preguntas de autopercepción, no se han preguntado ni usado variables objetivas. Para el *Informe* se utiliza un cuestionario estructurado en 20 preguntas (de elección, de escala, dicotómicas y abiertas) sobre el sector, el empleo, la antigüedad, la dirección, indicadores de rendimiento e innovación, el uso y el grado de utilización de criterios de sostenibilidad para la toma de decisiones y las ventajas e inconvenientes que se derivan del cumplimiento de criterios de sostenibilidad. El cuestionario se dirigió a una muestra representativa de mipymes españolas, estratificadas por sector (Industria, Comercio y Servicios) y dimensión (micro, pequeña y mediana empresa). La recogida de información fue mediante un formulario en línea, con seguimiento telefónico, enviado a los gerentes de las empresas seleccionadas y tuvo lugar durante el primer semestre de 2022, respetándose el secreto estadístico, se analizan las principales variables con los estadísticos correspondientes. Se emplea el análisis de tablas de contingencia aplicando el test de la Chi cuadrado de Pearson (X^2) para las diferencias porcentuales y el análisis de la varianza (ANOVA) para la diferencia de medias de las variables cuantitativas. Como se ha indicado, tomando los datos de las 1.044 empresas españolas participantes en el estudio, se establecen dos grupos dependiendo de si han respondido afirmativa o negativamente a la

pregunta de si se consideran ‘empresa familiar’ y cuántos años de actividad tiene la empresa. Se obtiene un grupo de empresas que no se consideran familiares (307) y, por tanto, no se toman como tales (empresas no familiares), y un segundo grupo de empresas que sí se consideran como familiares. Sobre este grupo se toman aquéllas que tienen 30 años o más de antigüedad (407), dado que en ese caso se tiene una muy alta probabilidad de que realmente sean empresas familiares (independientemente de que se haya producido ya o no el relevo generacional en la propiedad y/o en la dirección de la empresa), de modo que las empresas más jóvenes de este grupo serán al menos empresas familiares de primera generación en tránsito a la segunda generación o empresas familiares de segunda o sucesivas generaciones. Para el análisis de los resultados de ambos grupos aplicamos el test U de Mann-Whitney de diferencia de medias para muestras no paramétricas utilizando SPSS ver. 28.0.

4. RESULTADOS

Los análisis aplicados indican diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos de empresas para las variables: a) sector de actividad, antigüedad, género y formación de los gerentes; b) uso de criterios medioambientales en el diseño de procesos, gestión energética, gestión del agua y gestión de residuos; c) ventajas o beneficios por mejora de la motivación de los empleados, aumento de la rentabilidad de la empresa y aumento de la satisfacción de los clientes; d) desventajas, obstáculos o inconvenientes por falta de tiempo, pérdida de competitividad, dificultades para financiar proyectos, falta de formación medioambiental de los empleados y normativa medioambiental compleja de aplicar, y no se dan diferencias estadísticamente significativas en el resto de las variables. La variable “empresa familiar” correlaciona negativamente a un nivel de significación de 0,01 (bilateral) con: a) sector de actividad, género y formación de los gerentes; b) uso de criterios medioambientales en la gestión energética, del agua, de residuos; c) ventajas o beneficios en el aumento de la satisfacción de los clientes; c) desventajas, obstáculos o inconvenientes por falta de tiempo, pérdida de competitividad, dificultades para financiar proyectos, falta de formación en los empleados, normativa medioambiental compleja. La variable “empresa familiar” correlaciona negativamente a un nivel de significación de 0,05 (bilateral) con: a) uso de criterios medioambientales en el diseño de procesos; b) ventajas o beneficios en el aumento de la motivación de los empleados y aumento de la rentabilidad de la empresa. La variable “empresa familiar” no correlaciona con: a) dimensión; b) uso de criterios medioambientales en la gestión de envases, la selección de proveedores y certificaciones medioambientales; c) ventajas o beneficios frente a competidores y mejora de la reputación de la empresa; d), desventajas, obstáculos o inconvenientes porque es muy costoso de aplicar.

5. CONCLUSIONES

Las empresas familiares presentan menor tamaño medio relativo que las no familiares, resultado consistente con la literatura que indica un mayor problema para crecer en el caso de las empresas familiares, pese a que, en este caso, se trata de empresas familiares más consolidadas. Las empresas familiares tienen mayor presencia en el sector Industrial, más en concreto, en subsectores industriales tradicionales y maduros, en consonancia con la permanencia de las empresas familiares en las mismas actividades en las que se creó la empresa. Hay mayor presencia de responsables femeninas en las empresas familiares, previsiblemente porque son miembros de la familia que se incorporan a puestos de dirección. Las personas que desempeñan puestos de dirección en las empresas familiares tienen menor nivel de cualificación profesional universitaria que las de las empresas no familiares, este hecho también podría explicar la menor capacidad técnico-profesional para competir de las empresas familiares. Las empresas familiares emplean

menos criterios de sostenibilidad que las empresas no familiares, otorgan menor importancia relativa a las ventajas que su uso reporta a la empresa y mayor importancia relativa a los efectos adversos de su uso. Podemos aventurar que estos resultados están en consonancia con la menor formación de los gerentes de las empresas familiares y la mayor presencia en el Sector Industrial, que supone mayores dificultades para la aplicación de criterios de sostenibilidad, como muestra el hecho de los resultados obtenidos en el uso e importancia de los “criterios para el diseño de procesos en la empresa”, junto con otros elementos que podrían ayudar a desarrollar una estrategia de sostenibilidad más eficiente y mayor capacidad competitiva. Los resultados muestran que no se cumple la hipótesis de la existencia de un mayor compromiso de las empresas familiares respecto a la sostenibilidad en la gestión de sus empresas y la responsabilidad frente a su entorno.

REFERENCIAS

- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Danso, A., Konadu, R., & Owusu-Agyei, S. (2019). Environmental sustainability orientation and performance of family and nonfamily firms. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1250–1259.
- Berrone P., Duran P., Gómez-Mejía L., Heugens P. P. M. A. R., Kostova T., van Essen M. (2020). Impact of informal institutions on the prevalence, strategy, and performance of family firms: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 53(6), 1153–1177.
- Breton-Miller, I. L., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26–33.
- Broccardo, L., Truant, E., & Zicari, A. (2019). Internal corporate sustainability drivers: What evidence from family firms? A literature review and research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 1–18.
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317–355.
- Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business Ethics*, 129, 511–534.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487–504.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335–354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575.
- Chua J. H., Chrisman J. J., De Massis A., Wang H. (2018). Reflections on family firm goals and the assessment of performance. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 107–113.
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42, 595–609.
- 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.
- Deloitte-IEF (2021). Observatorio de la Empresa Familiar.
- FAEDPYME (2022). Informe Pyme 2022. *Digitalización y desarrollo sostenible de la mipyme en Iberoamérica*.

- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Sourcebook*, 62-74.
- Dayan, M., Ng, P. Y., & Ndubisi, N. O. (2019). Mindfulness, socioemotional wealth, and environmental strategy of family businesses. *Business Strategy and the Environment*, 28(3), 466-481.
- Doluca, H., Wagner, M., & Block, J. (2018). Sustainability and environmental behaviour in family firms: A longitudinal analysis of environment-related activities, innovation and performance. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 152-172.
- Gavana, G., Gottardo, P., & Moisello, A. M. (2017). Sustainability reporting in family firms: A panel data analysis. *Sustainability*, 9(1), 38.
- Honoré F., Munari F., van Pottelsberghe de La Potterie B. (2015). Corporate governance practices and companies' R&D intensity: Evidence from European countries. *Research Policy*, 44(2), 533-543.
- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, 15(3), 175-187.
- Koji, K., Adhikary, B. K., & Tram, L. (2020). Corporate governance and firm performance: A comparative analysis between listed family and non-family firms in Japan. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(9), 215.
- KPMG-IEF, Step Project for Family Enterprising (2021): Informe de Empresa Familiar 2021.
- Lee J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103-114.
- Llach, J., & Nordqvist, M. (2010). Innovation in family and non-family businesses: A resource perspective. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3-4), 381-399.
- López-Pérez, M. E., Melero-Polo, I., Vázquez-Carrasco, R., & Cambra-Fierro, J. (2018). Sustainability and business outcomes in the context of SMEs: Comparing family firms vs. non-family firms. *Sustainability*, 10(11), 4080.
- Mashele, A., Mouton, M., & Pelcher, L. (2024). Corporate Governance and Financial Performance: Family Firms vs. Non-Family Firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(10), 444.
- Memili, E., Fang, H. C., Koç, B., Yildirim-Öktem, Ö., & Sonmez, S. (2018). Sustainability practices of family firms: The interplay between family ownership and long-term orientation. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 9-28.
- Miroshnychenko, I., & De Massis, A. (2022). Sustainability practices of family and nonfamily firms: A worldwide study. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121079. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121079>
- Mullens, D. (2018). Entrepreneurial orientation and sustainability initiatives in family firms. *Journal of Global Responsibility*, 9(2), 160-178.
- Muñoz-Bullón F., Sanchez-Bueno M. J., De Massis A. (2020). Combining internal and external R&D: The effects on innovation performance in family and nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(5), 996-1031.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). The Family Business Its Governance for Sustainability.
- Poutziouris P., Savva C. S., Hadjielias E. (2015). Family involvement and firm performance: Evidence from UK listed firms. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 14-32.
- Röd I. (2016). Disentangling the family firm's innovation process: A systematic review. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 185-201.
- Schmid T., Achleitner A.-K., Ampenberger M., Kaserer C. (2014). Family firms and R&D behavior-new evidence from a large-scale survey. *Research Policy*, 43(1), 233-244.

- Sciascia S., Mazzola P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331–345.
- Stock, C., Pütz, L., Schell, S. *et al.* (2024). Corporate Social Responsibility in Family Firms: Status and Future Directions of a Research Field. *Journal of Business Ethics* 190, 199–259.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1997). Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 3(1), 30–52.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). 'Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 405–431.

El eslabón perdido entre los miembros no familiares y la sostenibilidad medioambiental en las PYMEs familiares: el papel de la cultura financiera de los directores generales

Vicente González-García, M. Teresa Galache-Laza,
Antonio Molina-García, Julio Diéguez-Soto
Universidad de Málaga

RESUMEN

Este estudio examina la influencia de la implicación no familiar en la gestión sobre la sostenibilidad medioambiental de las PYMEs familiares, destacando el papel moderador de la cultura financiera de los directores generales. A partir de una muestra de 187 PYMEs familiares españolas, nuestros resultados confirman que la participación de miembros no familiares en la gestión contribuye positivamente a la sostenibilidad medioambiental. Además, este efecto se refuerza cuando el director general tiene un nivel elevado de cultura financiera, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas y la asignación de recursos a iniciativas sostenibles. Nuestra investigación avanza en la comprensión de la sostenibilidad medioambiental en las empresas familiares al identificar la cultura financiera como un factor clave para optimizar las contribuciones de los miembros no familiares del equipo directivo en términos de prácticas medioambientales.

Palabras clave: Sostenibilidad medioambiental, implicación no familiar en la gestión, cultura financiera.

1. INTRODUCCIÓN

La intersección de la participación de la familia en la gestión y la sostenibilidad medioambiental en las empresas familiares es un área de investigación emergente con importantes implicaciones tanto para la investigación académica como para la aplicación práctica. La sostenibilidad medioambiental engloba prácticas diseñadas para minimizar el daño ecológico a través de una gestión eficiente de los recursos, una eliminación adecuada de los residuos, un uso optimizado de la energía y la conservación de los recursos naturales (Martínez León & Calvo-Amodio, 2017). Estas iniciativas suelen traducirse en un ahorro de costes y/o un aumento de los ingresos (Ambec & Lanoie, 2008; Rousseau et al., 2019), lo que proporciona a las empresas que las aplican una ventaja competitiva (Figge & Hahn, 2012; Testa & Iraldo, 2010). Según La Porta et al. (1999), las empresas familiares representan la forma de organización más extendida en todo el mundo, lo que las hace particularmente atractivas para examinar su papel en el fomento de la sostenibilidad medioambiental.

A pesar de su importancia, sigue sin estar claro hasta qué punto la implicación familiar influye en los resultados medioambientales de las empresas familiares. Mientras que algunos estudios sugieren que las empresas gestionadas por familias están más comprometidas con la sostenibilidad medioambiental (e.g. Sun et al., 2023), otros presentan pruebas contradictorias, indicando un impacto negativo (e.g. Miroshnychenko et al., 2022). En este sentido, Oh et al. (2019) proponen que unos niveles más bajos de implicación familiar en la gestión pueden mejorar los resultados medioambientales de una empresa, lo que subraya el papel crucial de los directivos no familiares en el fomento de las iniciativas de sostenibilidad. Al aportar conocimientos profesionales, perspectivas innovadoras y una toma de decisiones estructurada, los directivos no familiares contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares, facilitando la adopción de estrategias medioambientales a largo plazo (Hiebl & Li, 2020). Además, sus amplias redes profesionales permiten mejorar la adquisición de recursos, la transferencia de conocimientos y el acceso financiero, mientras que su enfoque racional y basado en datos en la toma de decisiones refuerza el compromiso general de la empresa con la sostenibilidad medioambiental (Bandiera et al., 2018; Gallego & Larrain, 2012; Gomez-Mejia et al., 2001; Hiebl & Li, 2020; Kosmidou & Philip, 2023). Dada la escasa atención que este tema ha recibido en la literatura académica, consideramos esencial seguir investigando la influencia de la participación no familiar en la gestión sobre la sostenibilidad medioambiental de las empresas familiares.

Además, la falta de consenso sobre la implicación de los directivos en la sostenibilidad medioambiental podría abordarse examinando el papel del principal responsable de la toma de decisiones en las empresas, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs): el director general. La eficacia de las estrategias de sostenibilidad medioambiental en las empresas familiares depende en gran medida de la capacidad del director general para formular estrategias acertadas (Geyer & Geyer, 2016). En este contexto, algunos estudios destacan la cultura financiera del gerente/director general como una variable crítica que influye en el éxito de la empresa a la hora de aplicar iniciativas de sostenibilidad medioambiental (Molina-García et al., 2025). Sorprendentemente, sin embargo, hay una notable falta de investigaciones que examinen la cultura financiera como un factor determinante de la sostenibilidad medioambiental en las empresas familiares (Prashar & Sunder, 2020). Un director general con cultura financiera está en mejores condiciones de reconocer y evaluar el potencial de los directivos no familiares para impulsar la sostenibilidad medioambiental, facilitando una toma de decisiones estratégica más informada y eficaz. En este sentido, la cultura financiera de los directores generales pueden mejorar la implicación de los directivos no familiares en las empresas familiares, facilitando su participación activa en la formulación y aplicación de objetivos e iniciativas sostenibles (Kiesnere & Baumgartner, 2019; Molina-García et al., 2025). Un directivo no familiar puede introducir ideas valiosas para iniciativas sostenibles; sin embargo, su impacto en la sostenibilidad medioambiental puede seguir siendo limitado sin la orientación práctica de un director general con cultura financiera capaz de traducir estas ideas en estrategias viables (Cordano et al., 2010). Dado que los proyectos de sostenibilidad medioambiental suelen requerir una inversión financiera considerable, la cultura financiera del director general son cruciales para obtener los recursos financieros necesarios (Meressa, 2023) y garantizar el éxito de las iniciativas dirigidas por directivos no familiares. Por lo tanto, nuestro estudio pretende medir el efecto moderador de la cultura financiera del director general en la relación entre la implicación no familiar en la gestión y la sostenibilidad medioambiental de las empresas familiares.

En este estudio, examinamos una muestra de 187 PYMEs familiares españolas para explorar la relación entre la implicación de miembros no familiares en la gestión y la sostenibilidad medioambiental y, a su vez, evaluar el papel moderador de la cultura financiera del director general en esta relación. Nuestros resultados indican que una mayor presencia de miembros no

familiares en el equipo de gestión de las empresas familiares fomenta una mayor sostenibilidad medioambiental, efecto que se intensifica aún más cuando el director general muestra un nivel elevado de cultura financiera. Estos resultados confirman que la cultura financiera del director general es crucial para aplicar y promover con éxito iniciativas de sostenibilidad medioambiental en las empresas familiares.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

¿La implicación de la familia en la gestión fomenta la adopción de prácticas medioambientales?

¿O es perjudicial? Según la literatura previa, no hay consenso sobre la influencia de la implicación familiar en la sostenibilidad medioambiental de las empresas familiares.

Por un lado, algunos estudios apoyan su influencia positiva. Basándose en las teorías de la identidad social (*social identity*) y de la administración (*stewardship*), los miembros de la familia se identifican más con las empresas familiares que los que no lo son (Deephouse & Jaskiewicz, 2013) y no actúan intrínsecamente de forma oportunista (Davis et al., 1997). Basándose en ambas teorías, varios estudios concluyen que las empresas familiares favorecen las actividades de sostenibilidad. Esta inclinación surge porque los propietarios-gestores de empresas familiares suelen mostrar una mayor orientación a largo plazo, invirtiendo generosamente en el futuro de su empresa y tratando de establecer una identidad socialmente responsable tanto para la familia como para la empresa (e.g. Ardito et al., 2024; Laguir et al., 2016). Las empresas familiares con directivos familiares suelen tener una mayor permanencia en el cargo y están más interesadas en los resultados a largo plazo (e.g. Breton-Miller & Miller, 2016; Herrero et al., 2024). En consecuencia, dan prioridad a las medidas medioambientales que producen beneficios a largo plazo y mejoran su reputación (e.g. Dyer & Whetten, 2006; Herrero et al., 2024). Por lo tanto, se puede afirmar que las empresas familiares tienden a invertir en actividades medioambientales para reforzar su orientación a largo plazo.

Por otro lado, algunas investigaciones apoyan que la presencia exclusiva de miembros familiares en la gestión puede ser perjudicial, ya que el equilibrio adecuado entre directivos familiares y directivos externos puede ayudar a mitigar los problemas de agencia y los conflictos entre los intereses de propiedad y el comportamiento ambiental, social y de gobernanza (ASG) (Yu et al., 2021). El marco de la riqueza socioemocional (*socio-emotional wealth*) también apoya una combinación óptima de propiedad familiar, directores externos, generaciones familiares y participación familiar en la gestión para catalizar el desempeño ambiental (Samara et al., 2018). Incluso un lado oscuro de la perspectiva de la riqueza socioemocional muestra que los miembros de la familia no son socialmente responsables (Laguir, 2014) porque dicha responsabilidad no parece fundamental para la legitimidad familiar (Marques et al., 2014) o refuerza «el miedo a perder la influencia familiar» (Venturelli et al., 2021). Además, algunos trabajos han utilizado índices agregados de responsabilidad social corporativa para proponer que la escasa participación de la familia en la gestión mejora la dimensión medioambiental (Oh et al., 2019) y han demostrado que las menores capacidades dinámicas en las empresas familiares hacen que los miembros no familiares sean cruciales para el rendimiento medioambiental (Forés et al., 2023), o han indicado una correlación negativa entre los intereses de los miembros no familiares involucrados en la gestión y los compromisos ASG (Seow, 2025).

Dado el debate académico sobre la relación entre la implicación familiar en la gestión y la sostenibilidad medioambiental, este estudio examina el papel de la implicación no familiar en la gestión, argumentando que influye positivamente en la sostenibilidad medioambiental de las empresas familiares al introducir conocimientos profesionales, un pensamiento innovador y una

toma de decisiones estructurada. Los directivos no familiares contribuyen a la profesionalización de las empresas familiares, mejorando los procesos de gestión y permitiendo la adopción de iniciativas medioambientales estratégicas a largo plazo (Hiebl & Li, 2020). Sus diferentes formaciones y experiencias fomentan la innovación, haciendo que las empresas familiares sean más receptivas a las tecnologías y prácticas de gestión sostenibles (e.g. Classen et al., 2012; C. Cruz & Nordqvist, 2012; Diéguez-Soto et al., 2016; Gulbrandsen, 2005; Kosmidou & Philip, 2023; Vandekerckhof et al., 2015). A su vez, los directivos no familiares mitigan los efectos adversos del nepotismo y el favoritismo, que a menudo limitan el capital humano necesario para planificar y aplicar eficazmente estrategias de sostenibilidad (Miroshnychenko et al., 2022). Al acceder a un segmento de individuos con mayor talento, las empresas familiares pueden contar con la experiencia necesaria para impulsar el rendimiento medioambiental de sus organizaciones.

Asimismo, los miembros directivos no familiares, en comparación a los familiares, mejoran la toma de decisiones al promover enfoques racionales y basados en datos, ya que trabajan más horas, reciben una mayor remuneración y también son más conscientes de los riesgos que asumen (Bandiera et al., 2018; Gallego & Larrain, 2012; Gomez-Mejia et al., 2001). Su capacidad para aprovechar amplias redes profesionales mejora la adquisición de recursos, la transferencia de conocimientos y el acceso financiero, que son cruciales para poner en marcha iniciativas medioambientales (Kosmidou & Philip, 2023). Al integrar a directivos no familiares en funciones de liderazgo, las empresas familiares pueden superar las limitaciones internas y mejorar su sostenibilidad medioambiental, haciéndolas más competitivas y resistentes a largo plazo.

Además, como se ha demostrado en investigaciones anteriores, la doble cara de la riqueza socioemocional reclama una mayor exploración para desentrañar la relación no concluyente entre la implicación familiar y el rendimiento medioambiental (Agency et al., 2018). La cultura financiera de los directores generales, como responsables últimos de la toma de decisiones, puede emerger como un recurso intangible distintivo clave (Eniola & Entebang, 2017; Huston, 2010; OECD, 2018), permitiendo a los diferentes niveles directivos tomar decisiones empresariales financieras acertadas (Molina-García et al., 2020), ayudando a obtener fondos externos y mejorando las condiciones de financiación (Instituto de Crédito Oficial, 2021), e incluso conectando dichos fondos con acciones sostenibles (AECA, 2020). La cultura financiera de los directores generales puede facilitar una cara más brillante de la riqueza socioemocional en las empresas familiares, apoyando acciones medioambientales innovadoras (Molina-García et al., 2025) y transmitiendo mejor a todos los directivos no familiares la idea de que se pueden implementar estrategias empresariales medioambientalmente sostenibles sin romper el equilibrio entre la protección de la riqueza socioemocional y el compromiso medioambiental de la empresa familiar. En la medida en la que el director general cuente con un mayor nivel de cultura financiera, los equipos directivos no familiares asimilarán más rápidamente cómo la estructura de capital de la empresa familiar puede conducir al equilibrio adecuado entre identidad familiar, legitimidad social y protección medioambiental. Dado que son escasas las investigaciones que analizan la cultura financiera de los directores generales para orientar a los directivos en la planificación exitosa de proyectos medioambientales específicos y su estructura de necesidades de financiación, en este trabajo queremos explorar el efecto moderador positivo de la cultura financiera de los directores generales sobre la relación implicación no familiar-sostenibilidad medioambiental.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación explora si la implicación no familiar en la gestión facilita la adopción de prácticas sostenibles en las PYMEs familiares. Además, comprueba el efecto moderador de la cultura financiera del director general. Para ello, se formulan las siguientes hipótesis:

H1. La implicación no familiar en la gestión favorece la adopción de prácticas medioambientales en las PYMEs familiares.

H2. La cultura financiera del director general intensifica la relación entre la participación no familiar en la gestión y la adopción de prácticas medioambientales en las PYMEs familiares.

Ambas hipótesis son contrastadas sobre una muestra aleatoria estratificada de 187 PYMEs familiares españolas (tamaño y sector como criterios de estratificación). La recogida de datos se realizó a lo largo de julio, agosto y septiembre de 2022.

Con respecto a las variables principales, utilizamos escalas ya validadas. En primer lugar, medimos la *sostenibilidad medioambiental* (variable dependiente) a través de cuatro ítems (reflectivos) autoinformados para captar la adopción de prácticas medioambientales (reducción del consumo de energía y agua, reducción de emisiones y reciclaje) (Agan et al., 2013; Bagur-Femenias et al., 2013; Gadenne et al., 2009; Perrini et al., 2007). En segundo lugar, medimos la *implicación no familiar en la gestión* (variable independiente) a través de la proporción de miembros no familiares en el equipo de alta dirección (%) (Blanco-Mazagatos et al., 2024; Cruz et al., 2010). En tercer lugar, medimos la *cultura financiera* del director general (variable moderadora) a través de cinco ítems (reflectivos) autoinformados para captar no sólo los conocimientos financieros sino también si estos conocimientos financieros se utilizan en la toma de decisiones (Diéguez-Soto et al., 2022; Duréndez et al., 2023; García-Pérez-de-Lema et al., 2021; Molina-García et al., 2025). Por último, introducimos algunas variables de control relevantes. A nivel de empresa, incluimos el tamaño (logaritmo del número de empleados), la edad (logaritmo de los años transcurridos desde su fundación), el sector (manufacturero, construcción, comercio y servicios), la pertenencia a un grupo empresarial (1 en caso afirmativo; 0 en caso contrario), la holgura financiera de los dos años anteriores (activo circulante/pasivo circulante) y si el director general es miembro de la familia (1 en caso afirmativo; 0 en caso contrario). A nivel del director general, incluimos la edad (logaritmo de años), el sexo (1 si es hombre; 0 en caso contrario) y el nivel educativo (1 si tiene formación universitaria; 0 en caso contrario).

En cuanto a la estrategia de análisis, empleamos modelos de ecuaciones estructurales basados en la covarianza. En concreto, realizamos un análisis factorial confirmatorio para verificar la fiabilidad y la validez convergente y discriminante del modelo de medida. A continuación, comprobamos las dos hipótesis propuestas en el modelo estructural (Zhang et al., 2021). Para la moderación, utilizamos el producto de los indicadores centrados en la media entre la cultura financiera del director general y la implicación no familiar en la gestión. También cabe señalar que la endogeneidad potencial del modelo estructural se analiza utilizando un enfoque basado en cópulas gaussianas (Becker et al., 2022).

4. RESULTADOS

Empezando por el modelo de medida, nuestros resultados indican que es fiable, mostrando validez convergente y discriminante. A continuación, se pone a prueba el modelo estructural. Nuestros resultados confirman ambas hipótesis. En primer lugar, obtenemos que la implicación no familiar en la gestión influye positivamente en la adopción de prácticas respetuosas con el medio ambiente por parte de las PYMEs familiares (modelo 1), apoyando la H1. En segundo lugar, esta relación se intensifica a medida que aumenta el nivel de cultura financiera del director general (modelo 2), apoyando la H2. Esta moderación es significativa en la media de cultura financiera del director general y en la media + desviación típica. Además, la influencia de la implicación no familiar en la gestión sobre la sostenibilidad medioambiental sigue siendo positiva y significativa. Por último, cabe señalar que las cópulas gaussianas introducidas en el modelo no son significativas y no alteran sustancialmente nuestros principales resultados, descartando

posibles problemas de endogeneidad. Todos estos resultados se encuentran disponibles bajo petición a los autores.

5. CONCLUSIONES

Hasta donde nuestro conocimiento alcanza, las investigaciones previas carecen de consenso sobre cómo la implicación familiar en la gestión podría afectar a las estrategias medioambientales de las empresas familiares. Este estudio trata de arrojar luz sobre esta laguna en la investigación y encuentra resultados prometedores que confirman que la implicación de los miembros no familiares en la gestión fomenta la sostenibilidad medioambiental en las empresas familiares. Además, dado que la cultura financiera de los directores generales puede reforzar el equilibrio adecuado entre la identidad familiar y la legitimidad medioambiental, impulsando a los miembros no familiares a comprender mejor la planificación financiera de los proyectos medioambientales y consiguiendo llevar a la práctica las ideas innovadoras de los mismos, encontramos que la cultura financiera de los directores generales es un recurso intangible crucial que influye positivamente, a través de su efecto moderador, a la adopción de prácticas medioambientales.

De este modo, nuestro trabajo amplía el conocimiento sobre los factores que impulsan las prácticas sostenibles en las empresas familiares, destacando la cultura financiera del director general como un factor clave que refuerza la relación entre la implicación no familiar en la gestión y la sostenibilidad medioambiental. Teniendo en cuenta estos resultados, podemos afirmar que las empresas familiares pueden mejorar su rendimiento medioambiental incorporando gestores externos con experiencia y enfoques innovadores en materia de sostenibilidad. Al mismo tiempo, los líderes de las empresas familiares deberían potenciar sus capacidades financieras para maximizar el papel de los miembros no familiares en la gestión en materia de sostenibilidad medioambiental, garantizando así una asignación eficiente de los recursos.

REFERENCIAS

- AECA. (2020). *Control económico de la neutralidad climática y las finanzas sostenibles*.
- Agan, Y., Acar, M. F., & Borodin, A. (2013). Drivers of environmental processes and their impact on performance: A study of Turkish SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 51, 23–33. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.12.043>
- Agency, B., Cui, V., Ding, S., Liu, M., & Wu, Z. (2018). Revisiting the Effect of Family Involvement on Corporate Social Responsibility: A. *Source: Journal of Business Ethics*, 152(1), 291–309. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3309-1>
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45–62. <https://doi.org/10.5465/amp.2008.35590353>
- Ardito, L., Capolupo, P., De Massis, A., Messeni Petruzzelli, A., & Miroshnychenko, I. (2024). Unveiling environmental, social, and governance dynamics in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 15(3), 2023–2025. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2024.100608>
- Bagur-Femenias, L., Llach, J., & del Mar Alonso-Almeida, M. (2013). Is the adoption of environmental practices a strategic decision for small service companies? *Management Decision*, 51(1), 41–62. <https://doi.org/10.1108/00251741311291300>
- Bandiera, O., Lemos, R., Prat, A., & Sadun, R. (2018). Managing the Family Firm: Evidence from CEOs at Work. *The Review of Financial Studies*, 31(5), 1605–1653. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhx138>
- Becker, J. M., Proksch, D., & Ringle, C. M. (2022). Revisiting Gaussian copulas to handle endogenous regressors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1), 46–66. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00805-y>

- Blanco-Mazagatos, V., Romero-Merino, M. E., Santamaría-Mariscal, M., & Delgado-García, J. B. (2024). One more piece of the family firm debt puzzle: the influence of socioemotional wealth dimensions. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00881-8>
- Breton-Miller, I. Le, & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26–33. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.09.001>
- Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2012). Accessing Resources from Innovation Partners: The Search Breadth of Family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 191–215. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00350.x>
- Cordano, M., Marshall, R. S., & Silverman, M. (2010). How do small and medium enterprises Go “Green”? A study of environmental management programs in the U.S. wine industry. *Journal of Business Ethics*, 92(3), 463–478. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0168-z>
- Cruz, C. C., Gómez-Mejía, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of Benevolence and the Design of Agency Contracts: CEO-TMT Relationships in Family Firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69–89. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48036975>
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33–49. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9265-8>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *The*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.4324/9781315261102-29>
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360. <https://doi.org/10.1111/joms.12015>
- Diéguez-Soto, J., Duréndez, A., García-Pérez-de-Lema, D., & Ruiz-Palomo, D. (2016). Technological, management, and persistent innovation in small and medium family firms: The influence of professionalism. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(4), 332–346. <https://doi.org/10.1002/cjas.1404>
- Diéguez-Soto, J., Martínez-Romero, M. J., Corten, M., & Michiels, A. (2022). The impact of the CEO’s financial literacy on family SMEs’ growth: the moderating role of generational stage. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 89–106. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2021-0003>
- Duréndez, A., Dieguez-Soto, J., & Madrid-Guijarro, A. (2023). The influence of CEO’s financial literacy on SMEs technological innovation: the mediating effects of MCS and risk-taking. *Financial Innovation*, 9(1), 15. <https://doi.org/10.1186/s40854-022-00414-w>
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family Firms and Social Responsibility. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802.
- Eniola, A. A., & Entebang, H. (2017). SME Managers and Financial Literacy. *Global Business Review*, 18(3), 559–576. <https://doi.org/10.1177/0972150917692063>
- Figge, F., & Hahn, T. (2012). Is green and profitable sustainable? Assessing the trade-off between economic and environmental aspects. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 92–102. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.02.001>
- Forés, B., Puig-Denia, A., Fernández-Yáñez, J. M., & Boronat-Navarro, M. (2023). Dynamic capabilities and environmental performance: all in the family. *Management Decision*, 61(13), 248–271. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2022-1344>
- Gadanne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 45–63. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9672-9>

- Gallego, F., & Larrain, B. (2012). CEO compensation and large shareholders: Evidence from emerging markets. *Journal of Comparative Economics*, 40(4), 621–642. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2012.02.003>
- García-Pérez-de-Lema, D., Ruiz-Palomo, D., & Diéguez-Soto, J. (2021). Analysing the roles of CEO's financial literacy and financial constraints on Spanish SMEs technological innovation. *Technology in Society*, 64(December 2020), 101519. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101519>
- Geyer, A., & Geyer, A. (2016). Family decision makers in FBs, their growth intentions and actual firm growth: the influence of different levels of family and personal involvement in the firm. In *The Growth Behavior of Family Firms* (pp. 231–291).
- Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81–95. <https://doi.org/10.5465/3069338>
- Gulbrandsen, T. (2005). Flexibility in Norwegian family-owned enterprises. *Family Business Review*, 18(1), 57–76. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00030.x>
- Herrero, I., López, C., & Ruiz-Benítez, R. (2024). So ... are family firms more sustainable? On the economic, social and environmental sustainability of family SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 33(5), 4252–4270. <https://doi.org/10.1002/bse.3699>
- Hiebl, M. R. W., & Li, Z. (2020). Non-family managers in family firms: review, integrative framework and future research agenda. In *Review of Managerial Science* (Vol. 14, Issue 4). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0308-x>
- Huston, S. J. (2010). Measuring Financial Literacy. *Journal of Consumer Affairs*, 44(2), 296–316. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2010.01170.x> Instituto de Crédito Oficial. (2021). *GREEN BOND FRAMEWORK*.
- Kiesner, A. L., & Baumgartner, R. J. (2019). Sustainability management in practice: Organizational change for sustainability in smaller large-sized companies in Austria. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 3). <https://doi.org/10.3390/su11030572>
- Kosmidou, V., & Philip, J. (2023). The relationship between non-family management in family firms and firm performance: A meta-analysis. *Journal of General Management*, 0(0), 1–16. <https://doi.org/10.1177/03063070231171472>
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471–517. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>
- Laguir, I. (2014). Family Firms And Corporate Social Responsibility (CSR): Preliminary Evidence From The French Stock Market. In *The Journal of Applied Business Research* (Vol. 30, Issue 4).
- Laguir, I., Laguir, L., & Elbaz, J. (2016). Are Family Small- and Medium-Sized Enterprises More Socially Responsible Than Nonfamily Small- and Medium-Sized Enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 386–398. <https://doi.org/10.1002/csr.1384>
- Marques, P., Presas, P., & Simon, A. (2014). The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values. *Family Business Review*, 27(3), 206–227. <https://doi.org/10.1177/0894486514539004>
- Martínez León, H. C., & Calvo-Amodio, J. (2017). Towards lean for sustainability: Understanding the interrelationships between lean and sustainability from a systems thinking perspective. *Journal of Cleaner Production*, 142, 4384–4402. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.132>
- Meressa, H. A. (2023). Entrepreneurial financial literacy - small business sustainability nexus in Ethiopia. *Cogent Business and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2218193>
- Miroshnychenko, I., De Massis, A., Barontini, R., & Testa, F. (2022). Family Firms and Environmental Performance: A Meta-Analytic Review. *Family Business Review*, 35(1), 68–90. <https://doi.org/10.1177/08944865211064409>

- Molina-García, A., Florido-Ruiz, B., Campos Valenzuela, M., & Diéguez-Soto, J. (2020). The effect of family ownership and generation on financial literacy. *Small Business International Review*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i1.236>
- Molina-García, A., Galache-Laza, M. T., González-García, V., & Diéguez-Soto, J. (2025). Financial literacy and environmental sustainability in SMEs: process innovation as an association mechanism. *Eurasian Business Review, Review, fo*. <https://doi.org/10.1007/s40821-025-00289-8>
- OECD. (2018). *OECD/INFE Core competencies framework on financial literacy for MSMEs*.
- Oh, W.-Y., Chang, Y. K., & Jung, R. (2019). Board characteristics and corporate social responsibility: Does family involvement in management matter? *Journal of Business Research*, 103, 23–33. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.028>
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9235-x>
- Prashar, A., & Sunder M, V. (2020). A bibliometric and content analysis of sustainable development in small and medium-sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118665. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118665>
- Rousseau, H. E., Berrone, P., & Gelabert, L. (2019). Localizing sustainable development goals: Nonprofit density and city sustainability. *Academy of Management Discoveries*, 5(4). <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0151>
- Samara, G., Jamali, D., Sierra, V., & Parada, M. J. (2018). Who are the best performers? The environmental social performance of family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 33–43. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.11.004>
- Seow, R. Y. C. (2025). Environmental, social, and governance reporting in family firms: The critical role of CEO attributes. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 70–87. <https://doi.org/10.1002/bse.3984>
- Sun, J., Pellegrini, M. M., Dabić, M., Wang, K., & Wang, C. (2023). Family ownership and control as drivers for environmental, social, and governance in family firms. In *Review of Managerial Science* (Vol. 18, Issue 4). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00631-2>
- Testa, F., & Iraldo, F. (2010). Shadows and lights of GSCM (green supply chain management): Determinants and effects of these practices based on a multi-national study. *Journal of Cleaner Production*, 18(10–11), 953–962. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.03.005>
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2015). The Effect of Organizational Characteristics on the Appointment of Nonfamily Managers in Private Family Firms: The Moderating Role of Socioemotional Wealth. *Family Business Review*, 28(2), 104–122. <https://doi.org/10.1177/0894486513514274>
- Venturelli, A., Principale, S., Ligorio, L., & Cosma, S. (2021). Walking the talk in family firms. An empirical investigation of CSR communication and practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 497–510. <https://doi.org/10.1002/csr.2064>
- Yu, B., Zeng, S., Chen, H., Meng, X., & Tam, C. (2021). Doing more and doing better are two different entities: Different patterns of family control and environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 1–20. <https://doi.org/10.1002/bse.2605>
- Zhang, M. F., Dawson, J. F., & Kline, R. B. (2021). Evaluating the Use of Covariance-Based Structural Equation Modelling with Reflective Measurement in Organizational and Management Research: A Review and Recommendations for Best Practice. *British Journal of Management*, 32(2), 257–272. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12415>

La cultura financiera como alternativa para aliviar las restricciones financieras en las PYMEs familiares no profesionalizadas

Pablo Ríos-Ochoa, Antonio Molina-García,
M. Deseada López-Subires, Julio Diéguez-Soto

Universidad de Málaga

RESUMEN

Los recursos financieros son esenciales para el desarrollo de las actividades empresariales. Sin embargo, las PYMEs familiares suelen enfrentarse a severas restricciones financieras que limitan su crecimiento y desarrollo. Esta investigación analiza si la cultura financiera del CEO contribuye a aliviar dichas restricciones y si su efecto varía entre PYMEs familiares profesionalizadas y no profesionalizadas. Se emplea un Modelo de Ecuaciones Estructurales basado en la covarianza en una muestra de 195 PYMEs familiares españolas. Los resultados reflejan que la cultura financiera del CEO es clave para aliviar las restricciones financieras en las PYMEs familiares no profesionalizadas, aunque su efecto es menor en las profesionalizadas.

Palabras clave: cultura financiera, restricciones financieras, profesionalización.

1. INTRODUCCIÓN

Los recursos financieros son fundamentales para que las empresas realicen las inversiones necesarias para desarrollar su actividad empresarial. La financiación de una empresa se divide en *financiación ajena* (deuda) y *financiación propia*, pudiendo ser interna (reinversión de los beneficios, es decir, autofinanciación) o externa (aportaciones de socios) (Canto, 2012). Según la teoría del orden jerárquico (*pecking order theory*) (Frank & Goyal, 2008), las empresas preferirán financiarse con la autofinanciación, porque no conlleva un coste explícito y previene problemas de asimetría de información. Si estos recursos fuesen insuficientes, las empresas recurrirían a la financiación ajena antes que por la financiación propia externa, como los aumentos de capital, para evitar la dilución de la propiedad (Martinez et al., 2019; Serrasqueiro & Caetano, 2014). Por ello, la deuda es esencial para las empresas.

Las empresas familiares, que representan una proporción significativa del tejido empresarial español (Amato et al., 2023), han implantado la teoría del orden jerárquico con mayor intensidad respecto a las empresas no familiares porque la familia empresaria prioriza, entre otros aspectos, preservar el control de la empresa para garantizar la sucesión familiar (Tran & Nguyen, 2023). Sin embargo, estas empresas suelen enfrentar restricciones financieras más

severas que otras empresas para financiarse mediante deuda (Michiels & Molly, 2017). En este contexto, resulta fundamental analizar cómo aliviar dichas limitaciones.

Diversos estudios han identificado factores que alivian las restricciones financieras en las empresas familiares, como su estructura de capital, su tamaño o su antigüedad (Karaivanov et al., 2019; Romano et al., 2001). Sin embargo, emerge una línea de investigación que señala la cultura financiera del CEO como un factor clave para superar los obstáculos que limitan a las PYMEs (Molina-García et al., 2023), incluyendo el alivio de las restricciones financieras (García-Pérez-de-Lema et al., 2021). Aunque en menor medida y sin centrarse específicamente en este tema, esta perspectiva comienza a aplicarse a empresas familiares (Diéguez-Soto et al., 2022).

Asimismo, la profesionalización de la empresa es un factor favorecedor del alivio de las restricciones financieras (De Guevara et al., 2022; Luo et al., 2018; Zhang, 2020). Particularmente, tanto la profesionalización en la gobernanza de la empresa como en las prácticas de gobernanza familiar son claves para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones financieras (Grosman, 2015; Piyasinchai et al., 2024). Sin embargo, muchas empresas familiares no están profesionalizadas o carecen de recursos para llevarlo a cabo, especialmente las PYMEs (Grando & Belvedere, 2006). En este contexto, el papel de los CEOs en la toma de decisiones en las PYMEs familiares (Kraiczy et al., 2015; Liu et al., 2021), su formación y experiencia, y en concreto su cultura financiera, son fundamentales para tratar de compensar esta falta de profesionalización, particularmente en la gestión de recursos financieros (van Helvert-Beugels et al., 2020).

A pesar de la creciente atención académica a la cultura financiera del CEO y su impacto en las decisiones financieras de las empresas, existe una brecha en la literatura sobre su relación con el alivio de las restricciones financieras en las PYMEs familiares y su posible efecto compensador ante la falta de profesionalización. En este sentido, este estudio tiene dos objetivos: (1) analizar si la cultura financiera del CEO contribuye al alivio de las restricciones financieras en las PYMEs familiares y (2) examinar si este efecto varía según el grado de profesionalización, diferenciando entre PYMEs familiares profesionalizadas (en términos de gobernanza o familiar) y no profesionalizadas.

De este modo, se profundiza en la heterogeneidad entre la cultura financiera del CEO y las restricciones financieras (García-Pérez-de-Lema et al., 2021), un aspecto poco explorado y mucho menos en las PYMEs familiares (Molina-García et al., 2023).

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Nuestro estudio propone dos hipótesis de investigación. Por un lado, tener un CEO con cultura financiera facilita la negociación de condiciones financieras más ventajosas para sus empresas (Kim, 2019; Diéguez-Soto, Molina-García et al., 2023; Tian et al., 2020) porque son conscientes de la importancia de proporcionar información financiera de calidad, facilitando el acceso a una mejor financiación (Altman, 2012; Estellés, 2023; Molly et al., 2019). Asimismo, la cultura financiera del CEO acelera la toma de decisiones financieras (Nitani et al., 2020), fomenta la puntualidad en el pago a los acreedores, considera la relevancia del ahorro y mejora la gestión de riesgos y deudas. Todos estos factores incrementan la confianza de los prestamistas (Nunoo & Andoh, 2011; van Rooij et al., 2011). Según lo expuesto, resulta evidente la importancia de la cultura financiera; por lo tanto, nuestra primera hipótesis será la siguiente:

H1: *La cultura financiera del CEO alivia las restricciones financieras de las PYMEs familiares.*

Por otro lado, dicha relación debería reducirse cuando la empresa ya está profesionalizada. La evidencia empírica confirma las ventajas de la profesionalización para aliviar las restricciones

financieras, ya sea mediante mecanismos de gobernanza o estructuras familiares formalizadas. Desde una perspectiva de la profesionalización basada en la gobernanza de la empresa, ésta proporcionará a la empresa de una gobernanza más sólida, mejorando así su imagen ante los acreedores por varias razones. En primer lugar, las empresas sin un consejo de administración suelen carecer de un mecanismo de gobernanza robusto para supervisar las actividades del CEO (Jiraporn et al., 2012). Como resultado, los CEOs podrían tomar decisiones que prioricen sus propios intereses sobre los de la empresa, lo que genera un problema significativo de agencia (Bhandari et al., 2024). En segundo lugar, los miembros del consejo de administración suelen estar capacitados, lo que aporta perspectivas y habilidades diversas a la empresa para gestionar los riesgos financieros de manera más efectiva (Singhania et al., 2024). Por tanto, cabe esperar que aquellas empresas familiares con consejo de administración, es decir, que están profesionalizadas desde el punto de vista de la gobernanza de la empresa, tengan menores restricciones financieras (Grosman, 2015). Por el contrario, aquellas empresas familiares que carecen de consejo de administración, es decir, que no están profesionalizadas desde el punto de vista de la gobernanza de la empresa, tendrían mayores dificultades para obtener financiación, por lo que el rol de la cultura financiera del CEO será mayor.

Por otro lado, la profesionalización en las prácticas de gobernanza familiares puede mejorar la capacidad de la empresa para influir en decisiones estratégicas relacionadas con la financiación (Chua et al., 2011). En este sentido, las prácticas de gobernanza familiar con el consejo de familia o el protocolo de familia pueden ser de gran ayuda porque establecen reglas de gobernanza y regulan las relaciones dentro de la empresa (Ramalho et al., 2018). Este alineamiento estratégico incrementa la transparencia y estabilidad reduciendo la asimetría de información. En consecuencia, aumenta la confianza de los prestamistas facilitando el acceso a la financiación externa (Gelsomino et al., 2023). Por tanto, se espera que aquellas empresas familiares profesionalizadas desde el punto de vista familiar, tengan menores restricciones financieras (Dekker et al., 2015; Piyasinchai et al., 2024). Sin embargo, aquellas empresas familiares no profesionalizadas desde el punto de vista de gobernanza familiar sufrirán mayores dificultades para obtener financiación, por lo que el rol de la cultura del CEO será mayor.

En base a lo anterior, proponemos esta hipótesis:

H2: La cultura financiera del CEO es más efectiva en las PYMEs familiares no profesionalizadas y menos en las profesionalizadas, ya sea mediante mecanismos de gobernanza o prácticas de gestión familiar.

3. METODOLOGÍA

Este estudio utiliza datos obtenidos de una encuesta dirigida a CEOs de 195 PYMEs familiares españolas perteneciente a distintos sectores (manufactura, construcción, comercio y servicios) y tamaños (microempresas, pequeñas y medianas empresas). Se empleó un método de muestreo aleatorio estratificado para garantizar una representación adecuada de todos los grupos. La encuesta dirigida a los CEOs se realizó por teléfono entre octubre de 2016 y enero de 2017. Adicionalmente, para reforzar la fiabilidad de nuestros resultados, complementamos los datos obtenidos de la encuesta con información de la empresa de la base de datos SABI (SABI, 2024).

Nuestra variable dependiente, el alivio de las restricciones financieras, carece de consenso en su medición. Mientras que algunos investigadores se basan en ratios financieros como proxies de las restricciones financieras (Fazzari et al., 1987), otros sostienen que es necesario realizar encuestas directas para captar con precisión la realidad financiera de la empresa, porque dichos ratios no reflejan si los prestamistas han rechazado una solicitud de préstamo o si la empresa

simplemente no presentó dicha solicitud (García-Pérez-de-Lema et al., 2021). Por ello, de acuerdo con García-Pérez-de-Lema et al. (2021), el alivio de las restricciones financieras se mide solicitando a los CEOs encuestados que calificaran la evolución, en los últimos dos años, de ciertos aspectos de las ofertas de financiación bancaria a las que han tenido acceso, utilizando una escala Likert de 1 (muy desfavorable) a 5 (muy favorable).

La variable *cultura financiera* busca captar no solo la capacidad del CEO para comprender y analizar la información financiera, sino también la aplicación de este conocimiento financiero en la toma de decisiones empresariales (García-Pérez-de-Lema et al., 2021; Huston, 2010; Molina-García et al., 2025). Siguiendo los estudios de García-Pérez-de-Lema et al. (2021) y Molina-García et al. (2020) la cultura financiera del CEO se mide mediante seis ítems evaluados en una escala Likert de cinco puntos, que va desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”.

Finalmente, la *profesionalización* se mide desde dos perspectivas: la profesionalización de la gobernanza de la empresa y la profesionalización de las prácticas de gobernanza familiar (Fang et al., 2012; Gedajlovic et al., 2004). En cuanto a la profesionalización de la gobernanza de la empresa, se utiliza un indicador binario para evaluar el uso de mecanismos de gobernanza por parte de la empresa. Si la empresa cuenta con un consejo de administración, este indicador asume el valor de 1 (o en caso contrario). Con respecto a la profesionalización de las prácticas de gobernanza familiar, esta variable es igual a 1 si la empresa tiene prácticas de gestión familiar (y 0 en caso contrario). Por prácticas de gestión familiar debe entenderse la incorporación de un consejo o protocolo familiar porque estos órganos potencian y refuerzan la gestión familiar.

Como variables de control, se incluyen variables relacionadas con el CEO, como su género, nivel educativo y edad (Andreou et al., 2017; Eckel & Grossman, 2008; Kong et al., 2021); otras relacionadas con las características de la empresa, como el sector y el tamaño (Caggese, 2019), la proporción de propiedad en manos de la familia y la generación familiar (Comino-Jurado et al., 2021; Molly et al., 2010); y ratios financieros específicos (Lee et al., 2015).

Se ha empleado el software Stata 16 (StataCorp LLC, 2019) para implementar un modelo de ecuaciones estructurales basado en covarianzas (CB-SEM) para analizar las hipótesis mencionadas. El CB-SEM fue seleccionado porque todas las variables latentes involucradas en el modelo (*restricciones financieras* y *cultura financiera*) son reflectivas (Rigdon et al., 2017). Para aplicar el CB-SEM, es necesario realizar un análisis factorial confirmatorio (CFA) y la validez convergente y discriminante, siguiendo el criterio de Fornell & Larcker (1981).

4. RESULTADOS

Al analizar nuestro modelo estructural, se cumple la primera hipótesis porque la cultura financiera del CEO alivia de manera directa y positiva las restricciones financieras en las PYMEs familiares. Los CEOs con mayor cultura financiera tienen una mayor capacidad para comprender y analizar información financiera, aplicando este conocimiento en el proceso de toma de decisiones relacionadas con las cuestiones financieras de la empresa. Estos resultados coinciden con estudios previos que han encontrado que la cultura financiera del CEO facilita la negociación de condiciones financieras más ventajosas (Kim, 2019; Diéguez-Soto, Molina-García et al., 2023; Plakalović, 2015; Tian et al., 2020).

La segunda hipótesis también se confirma puesto que los términos de interacción entre la cultura financiera con ambas formas de profesionalización (gobernanza de la empresa y prácticas de gobernanza familiar) son significativos y negativos. Respecto a la profesionalización de la gobernanza de la empresa, estos resultados son consistentes con estudios previos que

sostienen que la profesionalización de la gobernanza proporciona mecanismos para gestionar el riesgo financiero de manera más efectiva (Singhania et al., 2024) y alivia los problemas de agencia al supervisar las actividades del CEO (Bhandari et al., 2024; Jiraporn et al., 2012). Sin embargo, estos hallazgos van más allá de las investigaciones previas al demostrar que una mayor cultura financiera de los CEOs puede compensar la ausencia de profesionalización de la gobernanza. Por último, en cuanto a la profesionalización de las prácticas de gobernanza familiar, los resultados obtenidos coinciden con las investigaciones previas que evidencian que contar con un consejo de familia o un protocolo influye en la gestión financiera (Chua et al., 2011; Kahveci & Wolfs, 2019; Molly et al., 2019) y contribuyen a incrementar la transparencia y estabilidad, mejorando la confianza de los prestamistas y, consecuentemente, aliviando las restricciones financieras (Gelsomino et al., 2023). Estos resultados aportan un avance respecto a las investigaciones previas al demostrar que el fortalecimiento de la cultura financiera de los CEOs puede reducir las restricciones financieras en las PYMEs familiares que carecen de mecanismos familiares profesionalizados.

5. CONCLUSIONES

Este estudio ha analizado dos hipótesis utilizando el modelo de ecuaciones estructurales basado en covarianzas (CB-SEM). En primer lugar, se ha demostrado la relevancia de la cultura financiera del CEO para aliviar las restricciones financieras en las PYMEs familiares españolas gracias a la capacidad que le otorga para la toma de decisiones financieras más razonadas.

Asimismo, se ha analizado esta relación considerando la heterogeneidad en la profesionalización de las empresas familiares, ya sea a nivel de gobernanza de la empresa o de prácticas de gobernanza familiar. En ambos casos, la cultura financiera del CEO reduce significativamente las restricciones financieras en las PYMEs familiares no profesionalizadas. Esto puede deberse a que el CEO implementa prácticas propias de empresas profesionalizadas, generando señales positivas ante los prestamistas.

Por lo tanto, estos hallazgos sugieren que las PYMEs familiares, particularmente las no profesionalizadas, deberían priorizar la mejora de la cultura financiera de sus CEOs como una herramienta estratégica para superar las restricciones de financiamiento. Además, los responsables de políticas públicas deberían colaborar en la promoción de programas de cultura financiera dirigidos a CEOs, especialmente aquellos que lideran PYMEs familiares no profesionalizadas, con el objetivo de fortalecer sus capacidades de toma de decisiones financieras.

Finalmente, en cuanto a las limitaciones del estudio, cabe destacar que la investigación se realizó exclusivamente en España y se centró en PYMEs familiares, lo que implica que los resultados podrían no ser generalizables a otros países o tipos de empresas. Además, los datos son transversales porque fueron recolectados en un único momento en el tiempo, lo que no permite observar cambios a lo largo del tiempo.

REFERENCIAS

- Altman, M. (2012). Implications of behavioural economics for financial literacy and public policy. *The Journal of Socio-Economics*, 41(5), 677-690. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2012.06.002>
- Amato, S., Basco, R., & Ricotta, F. (2023). Family firms, regional competitiveness and productivity: A multilevel approach. *Entrepreneurship & Regional Development*, 35(7-8), 666-694. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2216181>
- Andreou, P. C., Louca, C., & Petrou, A. P. (2017). CEO Age and Stock Price Crash Risk*. *Review of Finance*, 21(3), 1287-1325. <https://doi.org/10.1093/rof/rfw056>

- Bhandari, A., Bhuyan, M. N. H., & Subedi, M. (2024). Friendly boards and capital allocation efficiency. *Accounting & Finance*, 64(3), 2845-2869. <https://doi.org/10.1111/acfi.13238>
- Caggese, A. (2019). Financing Constraints, Radical versus Incremental Innovation, and Aggregate Productivity. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 11(2), 275-309. <https://doi.org/10.1257/mac.20160298>
- Canto, A. V. del. (2012). *Instrumentos de financiación para PYMEs*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:130640593>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Kellermanns, F., & Wu, Z. (2011). Family involvement and new venture debt financing. *Journal of business venturing*, 26(4), 472-488. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.11.002>
- Comino-Jurado, M., Sánchez-Andújar, S., & Parrado-Martínez, P. (2021). Reassessing debt-financing decisions in family firms: Family involvement on the board of directors and generational stage. *Journal of Business Research*, 135, 426-435. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.060>
- De Guevara, J. F., Maudos, J., & Salvador, C. (2022). Firms' investment, indebtedness and financial constraints: Size does matter. *Finance Research Letters*, 46, 102240. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102240>
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- Diéguez-Soto, J., Martínez-Romero, M. J., Corten, M., & Michiels, A. (2022). The impact of the CEO's financial literacy on family SMEs' growth: The moderating role of generational stage. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 89-106. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2021-0003>
- Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2008). Chapter 113 Men, Women and Risk Aversion: Experimental Evidence. En *Handbook of Experimental Economics Results* (Vol. 1, pp. 1061-1073). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1574-0722\(07\)00113-8](https://doi.org/10.1016/S1574-0722(07)00113-8)
- Estellés, J. A. (2023). *La influencia de la calidad de la información financiera sobre el endeudamiento bancario* [Universitat de València]. <https://producciocientifica.uv.es/documentos/65316e53e0ea7201cb9e128f>
- Fang, H., Memili, E., Chrisman, J. J., & Welsh, D. H. (2012). Family Firms' Professionalization: Institutional Theory and Resource-Based View Perspectives. *Small Business Institute® Journal (SBIJ)*, 8(2).
- Fazzari, S., Hubbard, R. G., & Petersen, B. (1987). *Financing Constraints and Corporate Investment* (w2387; p. w2387). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w2387>
- Frank, M. Z., & Goyal, V. K. (2008). Chapter 12—Trade-Off and Pecking Order Theories of Debt. En B. E. Eckbo (Ed.), *Handbook of Empirical Corporate Finance* (pp. 135-202). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53265-7.50004-4>
- García-Pérez-de-Lema, D., Ruiz-Palomo, D., & Diéguez-Soto, J. (2021). Analysing the roles of CEO's financial literacy and financial constraints on Spanish SMEs technological innovation. *Technology in Society*, 64. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101519>
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of management studies*, 41(5), 899-912. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00459.x>
- Gelsomino, L. M., Sardesai, S., Pirttilä, M., & Henke, M. (2023). Addressing the relation between transparency and supply chain finance schemes. *International journal of production research*, 61(17), 5806-5821. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2115575>
- Grando, A., & Belvedere, V. (2006). District's manufacturing performances: A comparison among large, small-to-medium-sized and district enterprises. *Strategic Issues and Innovation in Production Economics*, 104(1), 85-99. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.01.007>

- Grosman, A. (2015). Corporate Governance as a Mechanism to Mitigate Financing Constraints on Investment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2638434>
- Huston, S. J. (2010). Measuring Financial Literacy. *Journal of Consumer Affairs*, 44(2), 296-316. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2010.01170.x>
- Jiraporn, P., Kim, J.-C., Kim, Y. S., & Kitsabunnarat, P. (2012). Capital structure and corporate governance quality: Evidence from the Institutional Shareholder Services (ISS). *International Review of Economics & Finance*, 22(1), 208-221. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2011.10.014>
- Kahveci, E., & Wolfs, B. (2019). Family business, firm efficiency and corporate governance relation: The case of corporate governance index firms in turkey. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1-12.
- Karaivanov, A., Saurina, J., & Townsend, R. M. (2019). Family firms, bank relationships, and financial constraints: A comprehensive score card. *International Economic Review*, 60(2), 547-593. <https://doi.org/10.1111/iere.12362>
- Kim, M. (2019). Credit constraints in the development of India's Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs). *Asia Life Sci*, 1, 13-23.
- Kong, D., Zhao, Y., & Liu, S. (2021). Trust and innovation: Evidence from CEOs' early-life experience. *Journal of Corporate Finance*, 69, 101984. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101984>
- Kraiczyn, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2015). What makes a family firm innovative? CEO risk-taking propensity and the organizational context of family firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 334-348. <https://doi.org/10.1111/jpim.12203>
- Lee, N., Sameen, H., & Cowling, M. (2015). Access to finance for innovative SMEs since the financial crisis. *Research Policy*, 44(2), 370-380. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.09.008>
- Liu, B., Wang, J., Chan, K. C., & Fung, A. (2021). The impact of entrepreneurs's financial literacy on innovation within small and medium-sized enterprises. En *International Small Business Journal* (Vol. 39, Número 3, pp. 228-246). <https://doi.org/10.1177/0266242620959073>
- Luo, S., Zhang, Y., & Zhou, G. (2018). Financial Structure and Financing Constraints: Evidence on Small- and Medium-Sized Enterprises in China. *Sustainability*, 10, 1774. <https://doi.org/10.3390/su10061774>
- Martinez, L. B., Scherger, V., & Guercio, M. B. (2019). SMEs capital structure: Trade-off or pecking order theory: A systematic review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(1), 105-132. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2017-0387>
- Michiels, A., & Molly, V. (2017). Financing Decisions in Family Businesses: A Review and Suggestions for Developing the Field. *Family Business Review*, 30(4), 369-399. <https://doi.org/10.1177/0894486517736958>
- Molina-García, A., Diéguez-Soto, J., Galache-Laza, M. T., & Campos-Valenzuela, M. (2023). Financial literacy in SMEs: A bibliometric analysis and a systematic literature review of an emerging research field. *Review of Managerial Science*, 17(3), 787-826. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00556-2>
- Molina-García, A., Florido-Ruiz, B., Campos Valenzuela, M., & Diéguez-Soto, J. (2020). The effect of family ownership and generation on financial literacy. *Small Business International Review*, 4(1), 1-15. <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i1.236>
- Molina-García, A., Galache-Laza, M. T., González-García, V., & Diéguez-Soto, J. (2025). Financial literacy and environmental sustainability in SMEs: Process innovation as an association mechanism. *Eurasian Business Review*, forthcoming. <https://doi.org/10.1007/s40821-025-00289-8>
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147. <https://doi.org/10.1177/089448651002300203>

- Molly, V., Uhlaner, L. M., De Massis, A., & Laveren, E. (2019). Family-centered goals, family board representation, and debt financing. *Small Business Economics*, 53(1), 269-286. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0058-9>
- Nitani, M., Riding, A., & Orser, B. (2020). Self-employment, gender, financial knowledge, and high-cost borrowing. *Journal of Small Business Management*, 58(4), 669-706. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1659685>
- Nunoo, J., & Andoh, F. K. (2011). *Sustaining Small and Medium Enterprises through Financial Service Utilization: Does Financial Literacy Matter?* <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.123418>
- Piyasinchai, N. (Bell), Thananusak, T., & Hughes, M. (2024). Effects of Family Ownership and Professionalization on Firms' Financial Performance and Sustainability Reputation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(3), 856-880. <https://doi.org/10.1177/10422587231206573>
- Plakalović, N. (2015). Financial literacy of SMEs managers. *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society, Bari, Italy*.
- Ramalho, J. J., Rita, R. M., & Da Silva, J. V. (2018). The impact of family ownership on capital structure of firms: Exploring the role of zero-leverage, size, location and the global financial crisis. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(5), 574-604. <https://doi.org/10.1177/0266242617753050>
- Rigdon, E. E., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2017). On Comparing Results from CB-SEM and PLS-SEM: Five Perspectives and Five Recommendations. *Marketing ZFP*, 39(3), 4-16. <https://doi.org/10.15358/0344-1369-2017-3-4>
- Romano, C. A., Tanewski, G. A., & Smyrniotou, K. X. (2001). Capital structure decision making. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 285-310. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00053-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00053-1)
- SABI. (2024, mayo 8). *SABI Informa—Inicio*. SABI. <https://sabi.informa.es/version-20230626-13-0/home.serv?product=SabiInforma&>
- Serrasqueiro, Z., & Caetano, A. (2014). Trade-Off Theory versus Pecking Order Theory: Capital structure decisions in a peripheral region of Portugal. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 445-466. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.744344>
- Singhania, S., Singh, J., & Aggrawal, D. (2024). Board committees and financial performance: Exploring the effects of gender diversity in the emerging economy of India. *International Journal of Emerging Markets*, 19(6), 1626-1644. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2022-0491>
- StataCorp LLC. (2019). *Stata Statistical Software: Release 16* (Versión 16) [Software]. StataCorp LLC. <https://www.stata.com>
- Tian, G., Zhou, S., & Hsu, S. (2020). Executive financial literacy and firm innovation in China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 62, 101348. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101348>
- Tran, T. K., & Nguyen, L. T. M. (2023). Family ownership and capital structure: Evidence from ASEAN countries. *China Finance Review International*, 13(2), 207-229. <https://doi.org/10.1108/CFRI-06-2022-0092>
- van Helvert-Beugels, J., Nordqvist, M., & Flören, R. (2020). Managing tensions as paradox in CEO succession: The case of nonfamily CEO in a family firm. *International Small Business Journal*, 38(3), 211-242. <https://doi.org/10.1177/0266242619898609>
- van Rooij, M., Lusardi, A., & Alessie, R. (2011). Financial literacy and stock market participation. *Journal of Financial Economics*, 101(2), 449-472. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.03.006>
- Zhang, D. (2020). How do firms overcome financial constraint anxiety to survive in the market? Evidence from large manufacturing data. *International Review of Financial Analysis*, 70, 101503. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101503>

Explorando la influencia de la propiedad y la heterogeneidad familiar en la atracción de talento: un enfoque experimental en estudiantes universitarios españoles

Rafael Cuevas-Rosa, Antonio Molina-García, Julio Diéguez-Soto

Universidad de Málaga

RESUMEN

Las empresas familiares constituyen la estructura predominante en la mayoría de las economías del mundo, representando un eje central en la generación de empleo y crecimiento económico. Sin embargo, su percepción en el mercado laboral ha sido objeto de debate, ya que suelen ser vistas como más estables, pero menos profesionalizadas que sus contrapartes no familiares. Este estudio analiza, desde un enfoque experimental, las percepciones que tienen los estudiantes universitarios sobre las empresas familiares como empleadores, evaluando dimensiones clave como atractivo organizacional, estabilidad laboral, oportunidades de desarrollo, prestigio y compensación. Para ello, se han diseñado dos experimentos. Mientras que el primero examina el impacto de la propiedad familiar, el segundo profundiza sobre la heterogeneidad de la empresa familiar, atendiendo a si el CEO es familiar o no y a la generación a cargo (1ª, 2ª o 3ª y posterior). La principal contribución de este estudio radica en proporcionar evidencia experimental sobre la heterogeneidad de las empresas familiares, un aspecto poco abordado en la literatura previa que analiza la percepción que tienen los individuos sobre las empresas familiares como lugar de trabajo. Los hallazgos obtenidos pueden servir como referencia para el diseño de estrategias de reclutamiento más eficaces y contribuir a mejorar el posicionamiento de las empresas familiares como empleadores en un mercado altamente competitivo, en el que atraer talento resulta esencial.

Palabras clave: Percepciones laborales, empresa familiar, diseño experimental

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares constituyen la estructura predominante en la mayoría de las economías del mundo y representan un eje central en la generación de empleo y crecimiento económico (Astrachan & Shanker, 2003). En España, su importancia es aún más evidente, pues constituyen aproximadamente el 88% del total de empresas y generan más del 67% del empleo privado (Instituto de Empresa Familiar, 2022). Sin embargo, la percepción de los individuos a la hora de decidir acceder a una oferta laboral en una empresa familiar en términos de atractivo, prestigio,

compensación, oportunidades de desarrollo y estabilidad, es ambigua. Algunos estudios sugieren que las empresas familiares son vistas como organizaciones con valores sólidos, estabilidad y un fuerte compromiso con sus empleados (Le Breton-Miller & Miller, 2018). Otros, sin embargo, sostienen que sus posibles limitaciones en materia de profesionalización y oportunidades de crecimiento ejercen una señal negativa en los postulantes (Botero, 2014; De Massis et al., 2014).

Esta disparidad en la percepción de los individuos podría responder a un factor clave: la heterogeneidad de la empresa familiar. Factores como la generación que está al cargo de la empresa o el tipo de liderazgo (CEO familiar o no familiar) pueden influir significativamente en la percepción que los postulantes tienen sobre estas organizaciones (Anderson & Reeb, 2003; Chrisman et al., 2012). De hecho, Daspit et al. (2021) enfatizan que la heterogeneidad de la empresa familiar puede generar variaciones significativas en su funcionamiento y en la forma en que son percibidas externamente, lo que sugiere que estas diferencias deben tenerse en cuenta y analizarse de manera detallada.

En consecuencia, este estudio pretende aportar mayor claridad sobre el posicionamiento de las empresas familiares como empleadores a fin de contribuir al desarrollo de estrategias más efectivas de atracción de talento. Por un lado, se realiza un primer experimento que analiza el impacto de la propiedad familiar en la percepción de los postulantes, comparando empresas familiares y no familiares en términos de atractivo, estabilidad, oportunidades de desarrollo, prestigio y compensación. Por otro lado, se lleva a cabo un segundo experimento que profundiza en la heterogeneidad de la empresa familiar, evaluando cómo el liderazgo (CEO familiar o no familiar) y la generación de la empresa (primera, segunda o tercera y posteriores) influyen en estas percepciones. De esta manera, se podrá determinar en qué medida estas fuentes de heterogeneidad—el liderazgo (familiar o no familiar) y la generación de la empresa—inciden en la percepción de los postulantes sobre las dimensiones antes mencionadas. Esto permitirá identificar si dichas variables constituyen una ventaja o, por el contrario, representan un obstáculo en la capacidad de las empresas familiares para atraer talento. Más allá de sus implicaciones prácticas, este estudio experimental también contribuye a esclarecer los resultados contradictorios encontrados en la literatura previa sobre la percepción de las empresas familiares como potenciales empleadores.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

La literatura previa se ha basado en diversas teorías para tratar de explicar cómo la empresa familiar es percibida en materia laboral. Desde la Teoría de la Señalización (Spence, 1978), se argumenta que la información transmitida en los anuncios de empleo influye significativamente en la percepción de los postulantes. A este respecto, algunos estudios han encontrado que la mención explícita de la propiedad familiar en una oferta de empleo puede generar percepciones duales. Por un lado, puede ser interpretada como un signo de estabilidad y valores compartidos (Chrisman et al., 2018). Pero, por otro lado, puede percibirse como una posible limitación al desarrollo profesional debido a una menor profesionalización (Botero, 2014). Desde la Teoría del Capital Social (Nahapiet & Ghoshal, 1998), se sugiere que las empresas familiares pueden ofrecer relaciones de confianza y un fuerte sentido de pertenencia, lo que incrementa el compromiso organizacional (Chrisman et al., 2012). Este capital social es un recurso que puede contribuir a la atracción y retención de talento, pero su impacto en la percepción de los postulantes depende de factores como la profesionalización de la empresa y la claridad en sus procesos de desarrollo interno (Gomez-Mejia et al., 2011).

Desde un enfoque empírico, son diversos los estudios que han analizado la influencia de la propiedad familiar en la percepción laboral. En este sentido, Botero (2014) encontró que

las empresas familiares de mayor tamaño pueden capitalizar su reputación para atraer talento, mientras que las más pequeñas generan escepticismo sobre su capacidad para ofrecer oportunidades de desarrollo profesional. Por su lado, De Massis et al. (2018) argumentan que el sector económico también juega un papel importante a este respecto, ya que ciertas industrias enfatizan más la estabilidad y seguridad sobre la innovación y competitividad. La percepción también puede verse condicionada por shocks exógenos. Por ejemplo, en contextos de crisis, las empresas familiares suelen ser percibidas como más resilientes en términos de estabilidad laboral en comparación con las no familiares (Jaufenthaler, 2023). Apoyándose en la perspectiva del capital social, se ha observado que estas organizaciones tienden a priorizar la retención del talento en periodos de incertidumbre económica (Chrisman et al., 2012). Sin embargo, su resistencia al cambio y la falta de estructuras de gobernanza profesionalizadas pueden generar dudas entre los postulantes sobre sus oportunidades de desarrollo (Gomez-Mejia et al., 2011), lo que de nuevo evidencia la falta de consenso en esta línea específica de investigación.

A pesar de la elevada heterogeneidad existente en la empresa familiar, la mayoría de los estudios las han tratado como un grupo homogéneo (empresas familiares vs. no familiares), ignorando diferencias críticas que podrían influir en la percepción de los postulantes. Daspit et al. (2021) definen la heterogeneidad en las empresas familiares como “*el rango de diferencias categóricas y/o variacionales entre empresas familiares en un momento dado o a lo largo del tiempo*”. Factores como el tipo de liderazgo (CEO familiar vs. CEO no familiar) y la generación pueden impactar en las dimensiones de percepción laboral. Comprender estas diferencias resulta clave, ya que podrían explicar la ambigüedad en los hallazgos previos sobre su atractivo como empleadores. En definitiva, la falta de consenso en la literatura evidencia la necesidad de un análisis más detallado sobre cómo la heterogeneidad en las empresas familiares afecta a la percepción de los potenciales postulantes, abriendo nuevas líneas de investigación en este campo.

3. METODOLOGÍA

Este estudio emplea un diseño experimental factorial entre sujetos para analizar cómo la propiedad familiar, el liderazgo y la generación familiar a cargo de la empresa influyen en la percepción de los estudiantes universitarios sobre el atractivo laboral de las empresas familiares. Se desarrollan dos experimentos para evaluar estos efectos.

En el *primer experimento*, se examina la percepción general de empresas familiares versus no familiares. La variable dependiente es la percepción de los estudiantes, compuesta por cinco dimensiones: estabilidad, oportunidades de desarrollo, atractivo organizacional, prestigio y compensación. Los participantes son asignados aleatoriamente a una de las cuatro condiciones experimentales y reciben información sobre una oferta de empleo en una empresa ficticia (se sigue para ello el formato de la red social profesional *LinkedIn*). Posteriormente, evalúan la empresa en función de estas dimensiones.

El *segundo experimento* amplía el análisis incorporando la heterogeneidad de la empresa familiar. Se introduce un diseño factorial 2x3 en el que se manipulan dos variables: el liderazgo (CEO familiar o no familiar) y la generación a cargo de la empresa (primera, segunda o tercera y posteriores). Además, se introduce una manipulación basada en la exposición a información estructurada sobre las empresas familiares. Para ello, se establecen dos grupos: un grupo experimental, que recibe un vídeo explicativo sobre las ventajas e inconvenientes de cada una de las fuentes de heterogeneidad, y un grupo de control, que visualiza un vídeo neutro sin información relevante sobre el tema. Los participantes completan el cuestionario de evaluación de las dimensiones de percepción en dos momentos: antes y después de la exposición a la

información estructurada. Este diseño permite evaluar si el conocimiento sobre las empresas familiares modifica la percepción de los postulantes en relación con las dimensiones analizadas.

El análisis de datos se realizará mediante un análisis ANOVA factorial para identificar efectos principales y relaciones entre variables, pruebas post hoc para examinar diferencias específicas entre grupos y análisis de medidas repetidas para evaluar cambios en la percepción antes y después de la intervención. Aunque este análisis es preliminar, se plantea realizar en fases posteriores de la investigación un análisis de Difference-in-Differences (DiD) para medir el impacto de la exposición a información estructurada sobre las ventajas e inconvenientes de las empresas familiares en la percepción de los postulantes. Este enfoque permitirá comparar la evolución de las percepciones entre aquellos que recibieron información y un grupo de control que no la recibió, aislando así el efecto de la intervención. Las hipótesis generales del estudio son:

- **H₁:** *La propiedad familiar de la empresa influye en la percepción de los estudiantes.*
- **H₂:** *El liderazgo (CEO familiar vs. no familiar) y la generación a cargo de la empresa afectan a la percepción de los estudiantes.*
- **H₃:** *La exposición a información estructurada sobre empresas familiares modifica la percepción de los estudiantes en relación con las dimensiones evaluadas.*

Este enfoque experimental permite aislar los efectos de cada variable y aportar evidencia sobre la heterogeneidad de la empresa familiar, proporcionando información valiosa para comprender su atractivo como empleadores y el impacto que tienen sobre el talento joven.

4. RESULTADOS

La percepción de la empresa se evaluó a través de cinco dimensiones clave: *estabilidad laboral* (expectativa de empleo seguro y con perspectivas de futuro), *oportunidades de desarrollo* (posibilidades de crecimiento profesional), *atractivo organizacional* (imagen de la empresa como un buen lugar para trabajar), *prestigio* (estatus y reputación en el mercado laboral) y *compensación* (percepción sobre el salario y los beneficios ofrecidos).

Resultados del primer experimento: Propiedad familiar.

El análisis general no mostró diferencias significativas entre empresas familiares y no familiares en la percepción global de los participantes. Sin embargo, al analizar cada dimensión por separado, la *compensación* fue la categoría más sensible a la condición de empresa familiar. No se encontraron diferencias claras en *estabilidad*, *oportunidades de desarrollo*, *prestigio* ni *atractivo organizacional*, lo que sugiere que la empresa familiar, por el hecho de ser familiar, no ejerce ningún tipo de señal en los potenciales candidatos.

Resultados del segundo experimento: Liderazgo, generación y exposición a información.

Antes de recibir información, los participantes no percibieron diferencias significativas en *estabilidad laboral*, *atractivo organizacional*, *oportunidades de desarrollo* ni *compensación* entre CEO familiares y no familiares. Lo mismo ocurrió con las diferentes generaciones al cargo de la empresa. Sin embargo, tras ver el video informativo con las ventajas y desventajas de las mencionadas fuentes de heterogeneidad, los participantes del grupo experimental mejoraron significativamente su percepción en dos dimensiones clave: *estabilidad laboral* y *prestigio*.

Este efecto sugiere que la información facilitada permitió a los participantes reevaluar sus percepciones previas sobre las empresas familiares. En el caso de la *estabilidad laboral*, es probable que el video resaltara la tendencia de estas empresas a mantener relaciones laborales a

largo plazo, priorizando la retención de empleados frente a estrategias más volátiles. En cuanto al prestigio, la mejora en la percepción puede deberse a que la información permitió identificar el valor reputacional, la trayectoria y la solidez de muchas empresas familiares, aspectos que suelen pasar desapercibidos.

Estos hallazgos refuerzan la idea de que la percepción de los postulantes sobre las empresas familiares no es estática, sino que puede modificarse con información clara y estructurada. La mejora en *estabilidad* y *prestigio* sugiere que una comunicación efectiva sobre estos atributos puede aumentar el atractivo de las empresas familiares en procesos de selección, ayudando a mitigar posibles sesgos o ideas preconcebidas que influyan en la decisión de dichos postulantes.

5. CONCLUSIONES

La percepción a nivel laboral que tienen los individuos de las empresas familiares ha sido objeto de debate, con posturas divididas entre quienes destacan su estabilidad y valores organizacionales frente quienes advierten sobre sus limitaciones en términos de profesionalización y desarrollo. A pesar de sus respectivas contribuciones, la mayoría de los estudios previos han tratado a estas empresas como un grupo homogéneo, sin considerar su amplia diversidad.

Este estudio analiza cómo el liderazgo y la generación influyen en la percepción de los postulantes a nivel laboral. Los resultados del primer experimento no revelan diferencias significativas en la percepción que tienen los individuos diferenciando entre empresas familiares y no familiares. En cuanto al segundo experimento, los hallazgos indican que ni el tipo de CEO (familiar vs. no familiar) ni la generación a cargo de la empresa generan diferencias significativas en las dimensiones evaluadas. Sin embargo, tras la intervención con un video informativo de las ventajas e inconvenientes de las fuentes de heterogeneidad analizadas, los participantes del grupo experimental mejoraron sus puntuaciones en las dimensiones de *estabilidad laboral* y *prestigio*.

Estos hallazgos sugieren que la percepción sobre las empresas familiares no es rígida y puede cambiar con información estructurada. La mejora en la *estabilidad laboral* podría estar relacionada con la mayor conciencia sobre la orientación a largo plazo y el compromiso con la retención de empleados en estas empresas. La mejora en el *prestigio* podría explicarse por una mayor comprensión de su reputación y trayectoria. Desde una perspectiva académica, esto resalta la necesidad de estudiar la heterogeneidad de las empresas familiares para comprender mejor cómo distintos factores internos relacionados con su heterogeneidad afectan a la señal que ejercen en potenciales candidatos. Además, demuestra que la información proporcionada a los postulantes juega un papel clave en su percepción. En términos prácticos, los hallazgos sugieren que las empresas familiares pueden mejorar su imagen externa como empleadora mediante estrategias de comunicación efectivas que resalten su estabilidad y reputación. En definitiva, este estudio experimental evidencia que la percepción de las empresas familiares no es estática, pudiendo ser influenciada por la información disponible de las mismas en las ofertas de empleo, lo que tiene implicaciones tanto para la investigación como para la gestión del talento en este tipo de organizaciones.

REFERENCIAS

- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1327. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219. <https://doi.org/10.1177/08944865030160030601>

- Botero, I. C. (2014). Effects of communicating family ownership and organisational size on an applicant's attraction to a firm: An empirical examination in the USA and China. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 184–196. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.004>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(2), 267–293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2018). *Paternalism in family firms: Types and implications for intergenerational succession*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), 1–17.
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: Implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344–364. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12102>
- Instituto de Empresa Familiar. (2022). *La empresa familiar en España: Informe anual 2022*. Instituto de Empresa Familiar. <https://www.iefamiliar.com>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2018). Looking Back at and Forward From: “Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities.” *Family Business Review*, 31(2), 229–237. <https://doi.org/10.1177/0894486518773850>
- Rubio Pascual, M. M. (2012). *Eficiencia de las empresas familiares españolas de mediano y gran tamaño*. Repositorio UAL

El efecto de la gobernanza corporativa en la transformación digital de las empresas familiares: una revisión de literatura y análisis bibliométrico

Kishhanth Renganathan, Julio Diéguez Soto,
Antonio Molina Garcia
Universidad de Málaga

RESUMEN

Este estudio investiga la relación entre la gobernanza corporativa y la transformación digital en las empresas familiares a través de una revisión sistemática de la literatura y un análisis bibliométrico de investigaciones publicadas en los últimos 15 años en Web of Science y Scopus. Utilizando VOSviewer, analizamos la co-ocurrencia de palabras clave, redes de citación y evolución temática para identificar tendencias de investigación significativas y brechas existentes. Nuestros hallazgos indican un creciente interés académico en el papel de los mecanismos de gobernanza en la configuración de estrategias de transformación digital. Este estudio contribuye al campo proporcionando una visión estructurada de la investigación existente y destacando áreas para futuras investigaciones.

Palabras clave: Gobernanza Corporativa, Transformación Digital, Empresas Familiares

1. INTRODUCCIÓN

La gobernanza corporativa es un impulsor fundamental de la toma de decisiones estratégicas en las empresas familiares, influyendo en su enfoque hacia la transformación digital. Dado que estas empresas poseen estructuras de gobernanza únicas y una orientación estratégica a largo plazo, enfrentan desafíos y oportunidades particulares en la adopción de tecnologías digitales. Este estudio explora la intersección entre la gobernanza corporativa y la transformación digital a través de una revisión de literatura y un análisis bibliométrico, con los siguientes objetivos:

1. Identificar las principales contribuciones académicas sobre el tema.
2. Analizar tendencias y patrones en la literatura.
3. Resaltar brechas teóricas y empíricas para futuras investigaciones.

Al sintetizar estudios previos, este trabajo ofrece una visión integral sobre cómo los mecanismos de gobernanza impactan la adopción digital en empresas familiares.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

La gobernanza corporativa en las empresas familiares se caracteriza por factores como la concentración de propiedad, la composición de la junta directiva y la planificación de la sucesión, los cuales influyen en las decisiones estratégicas. La transformación digital, por otro lado, exige adaptabilidad tecnológica e innovación. La intersección de estos dos campos ha atraído la atención académica, particularmente en lo referente a cómo las estructuras de gobernanza afectan la velocidad y éxito de la adopción digital. Mientras que algunos estudios sugieren que las empresas familiares tardan más en digitalizarse debido a su aversión al riesgo y marcos de gobernanza tradicionales, otros destacan el papel de una gobernanza proactiva en la aceleración de iniciativas digitales. Sin embargo, la investigación empírica sigue siendo fragmentada y con hallazgos inconsistentes.

3. METODOLOGÍA

Este estudio emplea un análisis bibliométrico para evaluar sistemáticamente el panorama de la investigación sobre la gobernanza corporativa y la transformación digital en empresas familiares. La metodología consiste en:

1. **Recopilación de Datos:** Identificación y extracción de estudios relevantes de Web of Science y Scopus de los últimos 15 años.
2. **Análisis Bibliométrico:** Uso de VOSviewer para analizar redes de citación, co-ocurrencias de palabras clave y agrupaciones de investigación.
3. **Identificación de Tendencias:** Seguimiento de la evolución de los temas de investigación a lo largo del tiempo.
4. **Categorización Temática:** Clasificación de los estudios según los mecanismos de gobernanza, estrategias de transformación digital y dinámicas de empresas familiares.

Este enfoque garantiza un análisis estructurado y objetivo de la literatura existente.

4. RESULTADOS

Extensión Los hallazgos preliminares indican un creciente enfoque académico en la relación entre la gobernanza corporativa y la transformación digital en empresas familiares. Las principales observaciones incluyen:

- Una transición de los marcos de gobernanza tradicionales a estrategias de gobernanza digital.
- El papel del liderazgo generacional en la adopción digital.
- El impacto de los miembros externos del consejo en la innovación tecnológica.
- A lo largo de los años, el número de artículos publicados sobre este tema ha aumentado en más del 50% año tras año, lo que indica un creciente interés en la materia.

Sin embargo, dado que este campo aún está en desarrollo, el número de estudios empíricos sigue siendo limitado. El análisis de 45 artículos seleccionados sugiere un creciente interés en la temática, pero aún no se han establecido patrones concluyentes. La escasez de estudios longitudinales e investigaciones comparativas resalta la necesidad de más exploraciones sobre cómo las estructuras de gobernanza influyen en el éxito digital de las empresas familiares.

5. CONCLUSIONES

Este estudio destaca la importancia de la gobernanza corporativa en la configuración de estrategias de transformación digital en empresas familiares. Aunque la investigación existente

ofrece conocimientos valiosos, aún existen lagunas significativas en la comprensión del impacto directo de los mecanismos de gobernanza en la adopción digital. La investigación futura debería priorizar:

- Estudios longitudinales para rastrear las tendencias de gobernanza y transformación digital a lo largo del tiempo.
- Análisis específicos por industria para identificar variaciones sectoriales.
- Estudios comparativos entre distintos modelos de gobernanza para obtener una comprensión más matizada de la transformación digital en empresas familiares.

Abordar estas brechas permitirá desarrollar un conocimiento más integral sobre cómo la gobernanza influye en los resultados de la transformación digital.

REFERENCIAS

- Ashwin, A. S., Krishnan, R. T., & George, R. (2015). Family firms in India: Family involvement, innovation and agency and stewardship behaviors. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 869–900. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9440-1>
- Basly, S., & Hammouda, A. (2020). Family businesses and digital entrepreneurship adoption: A conceptual model. *The Journal of Entrepreneurship*, 29(2), 326–364. <https://doi.org/10.1177/0971355720930573>
- Bendig, D., Foege, J. N., Endriss, S., & Brettel, M. (2020). The effect of family involvement on innovation outcomes: The moderating role of board social capital. *Journal of Product Innovation Management*, 37(3), 249–272. <https://doi.org/10.1111/jpim.12522>
- Bhatt, R. R., & Bhattacharya, S. (2015). Board structure and firm performance in Indian IT firms. *Journal of Advances in Management Research*, 12(3), 232–248. <https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2014-0042>
- Camison-Zornoza, C., Fores-Julian, B., Puig-Denia, A., & Camison-Haba, S. (2020). Effects of ownership structure and corporate and family governance on dynamic capabilities in family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1393–1426. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00675-w>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2023). Entrepreneurial behavior of family firms in the Indian community: Adoption of a technology platform as a moderator. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 17(2), 433–453. <https://doi.org/10.1108/JEC-08-2021-0122>
- Chen, V. Y. S., Tsao, S.-M., & Chen, G.-Z. (2013). Founding family ownership and innovation. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 20(4), 429–456. <https://doi.org/10.1080/16081625.2012.762971>
- Decker, C., & Guenther, C. (2017). The impact of family ownership on innovation: Evidence from the German machine tool industry. *Small Business Economics*, 48(1), 199–212. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9775-0>
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus non-family firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12068>
- Dieguez-Soto, J., Fernandez-Gamez, M. A., & Sanchez-Marin, G. (2017). Family involvement and hotel online reputation. *BRQ-Business Research Quarterly*, 20(3), 151–163. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.05.001>
- Du, S., Ma, L., Li, Z., & Ma, C. (2024). Non-family shareholder governance and the digital transformation of family firms: Evidence from China. *Corporate Governance: An International Review*, 32(1), 89–115. <https://doi.org/10.1111/corg.12517>

- Gargallo Castel, A. F., & Galve Gorriz, C. (2017). Family involvement and the impact of information and communication technology on performance. *Academia-Revista Latinoamericana de Administracion*, 30(1), 23–39. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0214>
- Jiang, F., Shi, W., & Zheng, X. (2020). Board chairs and R&D investment: Evidence from Chinese family-controlled firms. *Journal of Business Research*, 112, 109–118. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.026>
- Kotlar, J., De Massis, A., Frattini, F., Bianchi, M., & Fang, H. (2013). Technology acquisition in family and nonfamily firms: A longitudinal analysis of Spanish manufacturing firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1073–1088. <https://doi.org/10.1111/jpim.12046>
- Kammerlander, N., & Ganter, M. (2015). An attention-based view of family firm adaptation to discontinuous technological change: Exploring the role of family CEOs' noneconomic goals. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 361–383. <https://doi.org/10.1111/jpim.12205>
- Lissillour, R., & Sahut, J. M. (2023). Uses of information systems to develop trust in family firms. *Business & Information Systems Engineering*, 65(2), 127–141. <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00776-6>
- Mondal, A., & Chakrabarti, A. B. (2023). Knowledge management through information and communication technology investments: The story of Indian family firms. *South Asian Journal of Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2021-0456>
- Ruiz-Palomo, D., Dieguez-Soto, J., Durendez, A., & Santos, J. A. C. (2019). Family management and firm performance in family SMEs: The mediating roles of management control systems and technological innovation. *Sustainability*, 11(14). <https://doi.org/10.3390/su11143805>
- Yang, J., Ma, J., Zhao, H., Cater, J., & Arnold, M. (2019). Family involvement, environmental turbulence, and R&D investment: Evidence from listed Chinese SMEs. *Small Business Economics*, 53(4), 1017–1032. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0113-6>
- Zhuang, L., Loh, L., & Zheng, M. (2020). Can family members' involvement improve technological innovation? Empirical study based on Chinese family-owned enterprises. *Sustainability*, 12(24). <https://doi.org/10.3390/su122410508>

Comparación del rendimiento de empresas participadas y no participadas por Capital Riesgo

Ricardo A. Vergel-Vergel, Alfonso A. Rojo-Ramírez,
María J. Martínez-Romero

Universidad de Almería, Departamento de Economía y Empresa

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio es, realizar una comparación entre empresas participadas por sociedades de capital riesgo y otras no participadas, desde el punto de vista cuantitativo, para verificar si las que reciben inversión por parte de fondos de capital riesgo, experimentan una mejora en su rendimiento.

Palabras clave: Capital Riesgo; Rendimiento; PYMEs; Retorno sobre el capital invertido; Emparejamiento de muestras

1. INTRODUCCIÓN

El acceso a financiación es un desafío recurrente para las pequeñas y medianas empresas, especialmente en economías donde el sistema bancario ha sido históricamente la fuente principal de recursos.

En este contexto, el capital riesgo se ha consolidado como una alternativa para impulsar el crecimiento y la profesionalización de las empresas, dando la oportunidad, no sólo al acceso a más recursos de capital, sino también al asesoramiento estratégico y al acceso a redes de negocio.

Una de las principales cuestiones que se está abordando actualmente en la literatura es, si la participación de fondos de capital riesgo (Venture Capital Funds, VCF) efectivamente genera una mejora en la rentabilidad económica de las empresas participadas (CVC) o si, por el contrario, introduce factores que pueden incidir negativamente en su desempeño financiero en el corto y medio plazo.

La teoría de agencia de Jensen & Meckling (1976) sugiere que la intervención del capital riesgo puede generar conflictos de intereses entre los gestores y los inversores, imponiendo mecanismos de control que limitan la autonomía directiva.

Por otro lado, estudios como los de Bottazi et al., (2008) y Kaplan & Strömberg, (2009) han demostrado que el capital riesgo puede mejorar la eficiencia operativa y acelerar el crecimiento empresarial, aunque en algunos casos, también puede incrementar el endeudamiento y la volatilidad financiera.

El presente estudio busca aportar evidencia empírica a la discusión sobre los efectos que tiene la entrada de recursos por parte de los fondos de capital riesgo en el rendimiento de las empresas participadas. Por lo tanto, el objetivo principal de esta investigación exploratoria es evaluar si las empresas participadas por fondos de capital riesgo logran una mayor rentabilidad y eficiencia operativa que con sus contrapartes no financiadas por este tipo de fondos.

Así pues, la pregunta de investigación a responder sería la siguiente: ¿mejora el rendimiento de las empresas participadas por fondos de capital riesgo tras la participación de dichos fondos?

Para dar respuesta a esta cuestión, se ha tomado una muestra de 110 empresas participadas que se han emparejado con otras tantas de características similares no participadas por fondos de capital riesgo, en el período 2019-2022. Los datos fueron recopilados de dos fuentes complementarias: por un lado, se utilizó la base de datos del Instituto de Capital Riesgo (INCARI), y por otro, se utilizó la base de datos Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) de Bureau Van Dijk. Para el análisis y procesamiento de los datos se ha utilizado el software Stata.

Los resultados obtenidos sugieren que el rendimiento de las empresas no participadas, medido a través de la ROA y la ROIC, es superior al de las participadas, debido a la mayor carga financiera y a la reestructuración organizativa que muchas veces implica la entrada de inversores externos.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

El análisis del impacto de la participación de los fondos de capital riesgo en el desempeño económico-financiero de las empresas es un tema ampliamente estudiado en la literatura de finanzas corporativas, incluyendo en contexto de las pequeñas y medianas empresas (Chemanur et al., 2011; Jain, 2001; Smolarski & Kut, 2011).

Una de las principales cuestiones planteadas en la investigación es, determinar si la participación de capital riesgo en una empresa afecta su estructura financiera, sus estrategias y, por tanto, su rendimiento económico-financiero, en comparación con una empresa que no ha recibido este tipo de inversión.

Algunos estudios sostienen que, a pesar de una caída inicial en los retornos operativos a corto plazo, la reestructuración y las estrategias de optimización de capital pueden generar un aumento en la eficiencia y la rentabilidad a largo plazo. (Kaplan & Strömberg, 2009).

Otros estudios, tras comparar empresas participadas y no participadas, encontraron que las primeras, experimentaban un desempeño financiero inferior en términos de rentabilidad operativa. En este sentido, se argumentó que la reestructuración y los cambios estratégicos impuestos por los inversores de capital riesgo afectan negativamente los resultados financieros en la fase inicial tras la inversión (Costa & Pramuan, 2022; Grubb et al., 2007; Khalfallah & Moschetto, 2014)

Dentro de los marcos teóricos clave que explican como el capital riesgo puede influir en el desempeño de las empresas, la Teoría de la Agencia (Jensen & Meckling, 1976) sirve para explicar los posibles conflictos de interés entre los fondos de capital riesgo y las empresas participadas. Si bien los fondos aportan capital, experiencia y supervisión, también imponen mecanismos de control y restricciones contractuales que pueden limitar la autonomía de los directivos y afectar a la rentabilidad de las empresas participadas.

Una vez la empresa sale adelante, la ausencia de supervisión activa por parte del capital riesgo puede llevar a una disminución en el rendimiento financiero (Metrick & Yasuda, 2011).

En base a la revisión de literatura se plantea la siguiente hipótesis:

“Tras la entrada de fondos de capital riesgo, el rendimiento de las empresas no participadas es superior al de las empresas participadas.”

3. METODOLOGÍA

3.1. Selección de la muestra

La metodología de esta investigación se basa en un diseño cuantitativo con un enfoque de emparejamiento de muestras pareadas (*matched-pair analysis*), utilizado en estudios que buscan comparar empresas con características similares antes y después de un evento específico, en este caso, la participación de fondos de capital riesgo (Meuleman & De Maeseire, 2012).

Para el estudio comparativo ha sido necesaria la elaboración de dos muestras, una de ellas constituida por las empresas participadas por fondos de capital riesgo, y la otra, por sociedades de igual tamaño y características no participadas por dichos fondos.

La muestra de empresas participadas ha sido seleccionada a partir de una base de datos del Instituto de Capital Riesgo (INCARI), en la que se reflejan las sociedades que han sido participadas por capital riesgo en el año 2019. Las citadas empresas debían estar recogidas tanto en la base de datos de INCARI como en la base de datos SABI.

Los criterios de selección aplicados para la muestra fueron los siguientes:

1. Empresas que se encontrasen en situación “activa” en 2023.
2. Empresas con forma jurídica de “Sociedad Limitada” o “Sociedad Anónima”.
3. Empresas con cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil durante todo el período 2019–2022
4. Empresas con fecha de constitución anterior al año 2016, para asegurar una etapa mínima de maduración de las empresas y evolución en los datos.

De un total de 428 empresas participadas potenciales, la muestra quedó reducida a 110 empresas, la mayoría de ellas pymes.

Respecto a la muestra de empresas no participadas por fondos de capital riesgo, estas fueron obtenidas de SABI, a través de un proceso de emparejamiento por sector de actividad, tamaño y ubicación geográfica, con sus contrapartes participadas.

Para garantizar la comparabilidad, se emplea la metodología de emparejamiento propuesta por Barber & Lyon, (1996) y Khalfallah & Moschetto, (2014). Los criterios de selección para el emparejamiento incluyen:

1. Sector de actividad: Se sigue la clasificación NACE 2 revisada a 4 dígitos (Duréndez et al., 2023) En los casos donde no ha habido suficientes empresas disponibles, se ha recurrido al uso de 3 o 2 dígitos. Esto ha permitido evitar variaciones intersectoriales y minimizar sesgos en la muestra.
2. Tamaño de la empresa: se han seleccionado aquellas empresas que, dentro del mismo sector, tienen una cifra de negocios, total de activos y el número de empleados similares, asegurando así su comparabilidad.
3. Ubicación geográfica: Se emparejan empresas dentro de la misma provincia o comunidad autónoma para evitar sesgos derivados de diferencias regionales en el entorno económico y regulatorio.

Este enfoque asegura que las diferencias observadas en los resultados financieros y operativos sean atribuibles a la inversión de capital riesgo y no a factores externos.

Los datos económico-financieros de toda la muestra han sido extraídos de la base de datos SABI. El uso de estas fuentes es una práctica común en estudios sobre la influencia del capital riesgo en el crecimiento y desempeño empresarial (Meuleman et al., 2008; Rojo Ramírez A.A. et al., 2011).

3.2. Variables utilizadas

El estudio comparativo entre las sociedades participadas y las no participadas por fondos de capital riesgo se ha fundamentado en el análisis de dos variables representativas del rendimiento empresarial.

- La ROA (Retorno sobre los activos). Siguiendo el trabajo de Khalfallah & Moschetto, (2014) que pone en relación el resultado bruto de explotación, siendo este el resultado operativo de la empresa sin tener en cuenta las amortizaciones y correcciones de valor, y el Total de Activo. Un valor de ROA alto indica que la empresa está generando mayores ganancias con los recursos disponibles.
- La ROIC (Retorno sobre el capital invertido). Siguiendo lo expuesto en el trabajo de Mascareñas (2008) para su cálculo pone en relación el resultado neto de explotación y el valor contable medio del Capital Invertido (CI), siendo este el agregado real de activos que se han financiado con los recursos de los propietarios (RP) y los recursos de los prestamistas (RA_c). Un valor Alto de la ROIC indica que la empresa está generando buenos retornos para los inversores.

3.3. Metodología aplicada

Para el trabajo comparativo, se han utilizado datos en formato panel cargados en el software de análisis estadístico Stata. Se han separado dos tipos de empresas: Participadas y No participadas.

A continuación, se analizan las variables ROA y ROIC para el periodo objeto de estudio, esto es, de 2019 a 2022, a través de un análisis estadístico descriptivo.

Posteriormente se han realizado Pruebas de Normalidad, para lo cual, se ha empleado la prueba de Kolmogorov-Smirnoff, ya que el tamaño de la muestra es grande ($n > 30$ en cada grupo). Este test ha revelado que, tanto las variables ROA como la ROIC, en las empresas no participadas siguen una distribución Normal, mientras que la participadas no siguen una distribución Normal.

Asimismo, se ha realizado una prueba de varianzas para las variables ROA y ROIC, en función del grupo al que pertenecen. Este test ha revelado diferencia significativa entre sus varianzas. Por lo que las varianzas no son iguales.

Finalmente, se ha realizado una comparación de medias para las variables ROA y ROIC en función del grupo. Para realizar el contraste de medias se ha aplicado el test paramétrico *t de Welch*, es una versión robusta de la *t de Student*, que tolera falta de la normalidad en un grupo y aporta robustez al concebir que las varianzas no son iguales.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Tabla 1 muestra un resumen de los datos descriptivos de las variables, revelando que, tanto la ROA como la ROIC, son superiores en las empresas no participadas que en las participadas.

Tabla 1. Descriptivos de los datos

Grupo	Observaciones	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
ROA					
Participada	440	-0,197	2,865	-30,209	18,253
No participada	440	0,774	8,393	-19,875	128,773
ROIC					
Participada	438	-0,176	0,740	-7,086	3,281
No participada	432	0,117	0,337	-1,430	2,980

La Tabla 2 pone de manifiesto los resultados relativos a las pruebas de normalidad. Así, se puede observar que, comprobando los grupos de empresas participadas y no participadas los resultados son los siguientes:

Para la variable ROA:

- El grupo de empresas no participadas tiene un p-valor de 1,000 lo que indica que los datos siguen una distribución normal.
- El grupo de empresas participadas tiene un p-valor de 0,000, lo que indica que no siguen una distribución normal.

Para la variable ROIC:

- El grupo de empresas no participadas tiene un p-valor de 0,998, indicando que la variable sigue una distribución normal.
- El grupo de empresas participadas muestra un p-valor de 0,000, lo que indica que no sigue una distribución normal.

En ambos casos, los datos del grupo de empresas participadas no siguen una distribución normal, por tanto, rechazamos la hipótesis nula de que ambas distribuciones son iguales.

Para continuar con el estudio debemos realizar pruebas no paramétricas.

Tabla 2. Pruebas de normalidad

GRUPO	Estadístico D	P- Valor	Confianza 95%
ROA			
No participada	0,000	1,000	P-Valor > 0,05
Participada	-0,1773	0,000	P- Valor < 0,05
ROIC			
No participada	0,0023	0,998	P-Valor > 0,05
Participada	-0,4197	0,000	P- Valor < 0,05

La Tabla 3 muestra el análisis de la prueba de varianzas, la cual, se emplea para comprobar la homogeneidad de varianzas entre los dos grupos de empresas. El propósito de esta prueba es determinar si existe una diferencia significativa en la variabilidad de la muestra.

En este caso se ha aplicado la prueba para analizar si la varianza de ROA y ROIC difieren entre empresas participadas y no participadas.

Para la variable ROA:

- La varianza de las empresas no participadas es de 8,393, mientras que en las participadas es de 2,865. El estadístico F obtenido es de 8,5797 con un p-valor = 0,000 (<0,05), por lo que se rechaza la hipótesis nula. Estos resultados indican que las varianzas de ROA son significativamente diferentes entre empresas participadas y no participadas. Esto implica que las empresas no participadas presentan una mayor dispersión en la ROA que las participadas, lo que supone una mayor variabilidad en sus resultados.

Para la variable ROIC:

- La varianza en las empresas no participadas es de 0,337 mientras que en las participadas es de 0,740. El Estadístico F obtenido es de 0,2081, con un p-valor = 0,000 (<0,05), por lo que se rechaza la hipótesis nula. Estos resultados revelan que las varianzas de ROIC son significativamente diferentes entre empresas participadas y no participadas. Esto implica que las empresas participadas presentan una mayor dispersión en su ROIC en comparación de las no participadas.

Tabla 3. Prueba de Varianzas

Grupo	Observaciones	Media	Error Estándar	Desviación Estándar	Intervalo de Confianza 95%	
ROA						
No participada	440	0,774	0,400	8,393	-0,127	1,560063
Participada	440	-0,197	0,137	2,865	-0,465	0,0715397
ratio= Var(0)-Var(1)					f= 8,5797	
Ho: ratio=1				Grados de libertad	439 , 439	
H1: ratio !=1	2*Pr(F > f) = 0,0000		P-valor=0,000<0,05			
ROIC						
No participada	432	0,117	0,162	0,337	0,085	0,1489127
Participada	438	-0,176	0,353	0,740	-0,246	-0,1070383
ratio= Var(0)-Var(1)					f= 0,2081	
Ho: ratio=1				Grados de libertad	431 , 437	
H1: ratio !=1	2*Pr(F > f) = 0,0000		P-valor=0,000<0,05			

La Tabla 4 muestra los resultados del Test de Welch de comparación de medias. Es esta una prueba estadística que permite comparar las medias de dos grupos cuando no existe normalidad entre los grupos y no se pueden asumir igualdad de varianzas.

En nuestro caso, la prueba compara las variables ROA y ROIC entre los grupos de empresas participadas y no participadas por capital riesgo.

Para la Variable ROA:

- La media de las empresas no participadas (0,774) es positiva, mientras que en las empresas participadas (-0,197) es negativa. El p-valor es de 0,0221 (<0,05) indica que hay una diferencia significativa entre las medias de ROA de los dos grupos. Es decir, las empre-

sas no participadas tienen una ROA significativamente mayor que las participadas por capital riesgo. Por tanto, rechazamos la hipótesis nula de que las medias son iguales.

Para la Variable ROIC:

- La media de las empresas no participadas (0,117) es positiva, mientras que en las empresas participadas (-0,176) es negativa. El p-valor es de 0,000 (<0,05), lo que indica que hay una diferencia significativa entre las medias de ROIC de los dos grupos. Es decir, las empresas no participadas tienen una ROIC significativamente mayor que las participadas por capital riesgo. Por tanto, rechazamos la hipótesis nula de que las medias son iguales.

En ambos casos, tanto para la variable ROA como ROIC, los p-valores son menores que 0,05, por lo que hay diferencia significativa entre empresas participadas y no participadas.

Por lo tanto, el Test de Welch confirma que las empresas participadas presentan un ROA y ROIC menor en comparación de las no participadas.

Tabla 4. Comparación de medias

Grupo	Observaciones	Media	Error Estándar	Desviación Estándar	Intervalo de Confianza 95%	
ROA						
No participada	440	0,774	0,400	8,393	-0,127	1,560063
Participada	440	-0,197	0,137	2,865	-0,465	0,0715397
Diferencias		0,971	0,423		0,140	1,801138
diff = media(0) - media(1)					t = 2,2956	
H0: Diff = 0			Grados de libertad		539 .964	
H1: ratio !=0		Pr(T > t) = 0.0221		P-valor=0,0221<0,05		
ROIC						
No participada	432	0,117	0,162	0,337	0,085	0,1489127
Participada	438	-0,176	0,353	0,740	-0,246	-0,1070383
Diferencias		0,294	0,039		0,217	0,3698799
diff = media(0) - media(1)					t = 7,5467	
H0: Diff = 0			Grados de libertad		613 .198	
H1: ratio !=0		Pr(T > t) = 0,0000		P-valor=0,000<0,05		

5. CONCLUSIONES

El análisis del retorno sobre activos (ROA) y del retorno sobre el capital invertido (ROIC) ha revelado que las empresas participadas por capital riesgo tienen un menor rendimiento en comparación con empresas no participadas.

Los resultados de la prueba *t de Welch* confirman que las diferencias en ROA y ROIC entre empresas participadas y no participadas, son estadísticamente significativas con un p-valor inferior a 0,05, lo que indica que, con un nivel de confianza del 95%, esta diferencia no se debe al azar, sino a factores que han incidido en la gestión de las empresas.

Estos resultados corroboran lo planteado en la revisión de la literatura. Los estudios de Jensen & Meckling (1976) y Meuleman et al., (2009) sugieren que el capital riesgo puede

incrementar los costos de agencia, generando mayor presión sobre la rentabilidad. Otros autores, como Kaplan et al., (2003) argumentan que los fondos de capital riesgo suelen priorizar estrategias de crecimiento acelerado, lo que puede impactar negativamente la rentabilidad en el corto plazo.

Asimismo Metrick & Yasuda, (2010) indican que las empresas participadas suelen asumir estructuras financieras más arriesgadas, lo que puede reducir su desempeño en términos de rentabilidad.

En conclusión, si bien parece que las empresas participadas experimentan un rendimiento inferior en el corto plazo, este efecto podría revertirse en el largo plazo conforme consolidan su estrategia de expansión y acceden a nuevas oportunidades de mercado. Estos hallazgos resaltan la importancia de analizar el capital riesgo desde una perspectiva de ciclo de vida empresarial más largo.

REFERENCIAS

- Barber, B. M., & Lyon, J. D. (1996). Detecting abnormal operating performance: The empirical power and specification of test statistics. In *ELSEVIER Journal of Financial Economics*, Vol. 41, 359-399
- Bottazi, L., Hellman, T., & Da Rin, M. (2008). Who are the active investors? evidence from venture capital. *Journal of Financial Economics*, Vol 89, N° 3, 488-512.
- Chemmanur, T., Krishnan, K., & Nandy, D. (2011). *How Does Venture Capital Financing Improve Efficiency in Private Firms? A Look Beneath the Surface*. The Review of Financial Studies, Vol. 24, Issue 12, Pg. 4307-4090
- Costa, J., & Pramuan, B. (2022). *Long-term Performance of Private Equity Backed Companies*. Tesis Doctoral, Universidad Católica de Portugal
- Duréndez, A., Dieguez-Soto, J., & Madrid-Guijarro, A. (2023). The influence of CEO's financial literacy on SMEs technological innovation: the mediating effects of MCS and risk-taking. *Financial Innovation*, Vol 9, article number 15
- Grubb, M., Jonsson, S., & Bergström, C. (2007). *The Operating Impact of Buyouts in Sweden-A Study of Value Creation*. Tesis Doctoral, School of Economics, Universidad de Stockholm
- Jain, B. A. (2001). *Predictors of performance of venture capitalist-backed organizations*. Journal of Business Research, 52(3), 223-233
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics Vol 3, Issue 4, Pg 305-360.
- Kaplan, S. N., & Strömberg, P. (2009). *Leveraged Buyouts and Private Equity*. Journal of Economic Perspectives, Vol. 23, N°1, pg. 121-146
- Kaplan, S. N., Strömberg, P., Hajdenberg, A., Kim, H., Lang, P., Mercea, L., Semyonov, K., Bhide, A., Cornelli, F., Dewatripont, M., Diamond, D., Gilson, R., Gompers, P., Green, R., Hart, O., Hellman, T., Holmstrom, B., Kroszner, R., Lerner, J., ... Zingales, L. (2003). *Financial contracting theory meets the real world: an empirical analysis of venture capital contracts*. The Review of Economic Studies, Vol. 70, pg. 281-315
- Khalfallah, M., & Moschetto, B.-L. (2014a). Evaluation Of The Profitability Of Companies Financed By Venture Capital (CVC) Listed On The French Market. In *The Journal of Applied Business Research* (Vol. 30), Issue 2. Pg. 313-328
- Mascareñas, J. (2008). Riesgos Económico y Financiero. *Universidad Complutense de Madrid, Monografías Sobre Finanzas Corporativas*, N° 17.

- Metrick, A., & Yasuda, A. (2011). *Venture capital and other private equity: a survey*. Review European Financial Management, Vol. 17, Issue 4, Pg. 619-654
- Meuleman, M. ; Amess, K. ; Wright, M. ; & Scholes, L. (2008). *Agency, strategic entrepreneurship and the performance of private equity backed buyouts*. Review Entrepreneurship Theory and Practice, Vol 33, pg. 213-239
- Meuleman, M., & De Maeseneire, W. (2012). Do R&D subsidies affect SMEs' access to external financing? Review Research Policy vol 41, Issue3, pg. 580-591.
- Meuleman, M., Wright, M., Manigart, S., & Lockett, A. (2009). Private equity syndication: Agency costs, reputation and collaboration. *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol.36, Issue 5-6, pg. 616-644.
- Rojo Ramírez A.A., Diéguez Soto, J., & López Delgado, P. (2011). Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: Utilización de la base de datos SABI para su clasificación. *European Journal of Family Business, Vol 1 N°1*.
- Smolarski, J., & Kut, C. (2011). The impact of venture capital financing method on SME performance and internationalization. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 7, Issue 1, 39-55

Estrategias de innovación verde en la Empresa Familiar

Sandra Peña Rodríguez, María J. Martínez-Romero,
M^a Carmen Martínez-Victoria

Universidad de Almería

RESUMEN

Dado que la sostenibilidad se ha convertido en un pilar fundamental de la estrategia empresarial, afectando a la toma de decisiones y a la competitividad de mercado, este trabajo de investigación se orienta a medir el grado de adopción de ciertas políticas medioambientalmente sostenibles en pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Se ha recopilado información de una muestra de 400 PYMEs españolas, para la que se han calculado una serie de estadísticos descriptivos, con el objeto de evaluar su orientación hacia ciertas medidas de sostenibilidad. Los resultados obtenidos pueden ayudar a fomentar estrategias medioambientalmente sostenibles. Si bien es cierto que estas estrategias están condicionadas por los recursos financieros disponibles, la regulación y la aversión al riesgo.

Palabras clave: Sostenibilidad; prácticas medioambientalmente sostenibles; PYMEs; empresa familiar.

1. INTRODUCCIÓN

El cambio climático, cuyo ritmo de avance se ha intensificado en los últimos años (Bolan et al., 2024), representa uno de los mayores desafíos para la humanidad. En este contexto, resulta fundamental evaluar el impacto ambiental generado por las empresas, con el fin de implementar estrategias efectivas para mitigar estos efectos y fortalecer su posición en el mercado.

Actualmente, gobiernos, consumidores e inversores exigen un compromiso más firme por parte de las empresas, promoviendo la adopción de modelos de negocio más responsables y sostenibles (Aftab et al., 2024). La sostenibilidad corporativa ha ganado protagonismo, impulsada por la adopción de políticas medioambientales y sociales más responsables (Du & Cao, 2023).

Una estrategia clave en este contexto es la innovación verde, que permite reducir el impacto ambiental sin comprometer la competitividad (Nguyen et al., 2025). Esto incluye prácticas como la reducción de residuos, la prevención de la contaminación y la implementación de sistemas de gestión ambiental (Yu et al., 2017).

Diferentes estudios han analizado los factores que impulsan la innovación verde, distinguiendo entre factores externos, como regulaciones ambientales, y factores internos, como las características de liderazgo (Huang et al., 2025). La regulación permite medir y controlar la contaminación mediante exámenes obligatorios que evalúan la efectividad de las prácticas de mitigación (Zheng & Xu, 2022). Por otro lado, el tipo de liderazgo influye en la adopción de estas prácticas. Un estilo de liderazgo positivo, como el liderazgo sostenible, fomenta un entorno informativo dentro de la organización, fortaleciendo la adquisición de conocimiento y facilitando la implementación de prácticas de innovación verde. Por el contrario, los estilos de liderazgo hostiles o explotadores inhiben el flujo de información, lo que dificulta la adopción de estrategias innovadoras y sostenibles (Ur Rehman et al., 2024).

La adopción de estrategias de innovación verde no solo optimiza los modelos de negocio, sino que también transforma la gestión hacia una identidad más sostenible (Song & Yu, 2018).

A pesar de su importancia, la investigación sobre sostenibilidad en las PYMES sigue siendo limitada. Estas empresas desempeñan un papel crucial en las economías, por lo que es esencial comprender cómo integran la innovación verde en sus modelos de negocio. En un entorno de creciente competencia y transformación tecnológica, las PYMEs deben mejorar su desempeño para garantizar su supervivencia frente a las grandes empresas (Abdul Basit et al., 2024).

Este estudio busca abordar esta brecha en la literatura, analizando el grado de implementación de innovaciones verdes en las PYMEs españolas. Para ello, se ha analizado una muestra de 400 PYMEs españolas, seleccionada mediante un proceso de muestreo aleatorio estratificado, con el fin de identificar las estrategias de sostenibilidad más implementadas. A través de un análisis descriptivo, este estudio busca aportar evidencia empírica sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan estas empresas en su transición hacia modelos de negocio más sostenibles.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

La innovación verde se centra en desarrollar soluciones que reduzcan el impacto ambiental y generen beneficios sociales (Huang et al., 2025). Este enfoque implica que las empresas asuman una mayor responsabilidad ambiental en sus procesos productivos y operaciones. La innovación verde tiene como objetivo equilibrar los beneficios económicos con beneficios sociales y medioambientales.

Un estudio reciente define la innovación verde como “los productos y procesos nuevos o modificados, incluidas las innovaciones tecnológicas, administrativas y organizativas, que ayudan a sustentar el medio ambiente circundante” (Ilvitskaya & Prihodko, 2018). A partir de esta definición, se identifican dos fuentes principales de innovación verde: la innovación en productos verdes, que introduce bienes ecológicos, y la innovación en procesos verdes, que optimiza la sostenibilidad de las prácticas empresariales (Tang et al., 2018).

Por una parte, la innovación de productos ecológicos abarca todo su ciclo de vida, minimizando los riesgos medioambientales (Zhang et al., 2020), permitiendo identificar oportunidades ecológicas y acceder a mercados sostenibles (Dangelico & Pujari, 2010a). De otro lado, la innovación en procesos verdes consiste en optimizar los procesos de producción existentes e implementar tecnologías ambientalmente sostenibles para fabricar bienes y ofrecer servicios con un impacto ambiental nulo o significativamente reducido (Tang et al., 2018).

Las empresas que adoptan estrategias de innovación verde integran la sostenibilidad en sus operaciones, alineándola con sus objetivos corporativos. Su enfoque se centra en minimizar el impacto ambiental a lo largo de todas las fases de producción, priorizando la protección del entorno. Para ello, implementan medidas como la prevención de la contaminación, la optimi-

zación de recursos naturales, la reducción de residuos y la promoción de prácticas responsables. En este contexto, la gestión energética desempeña un papel fundamental, mediante el monitoreo del consumo, la implementación de proyectos de reducción y la exploración de fuentes alternativas que permitan mejorar la productividad de manera sostenible. Estas acciones no solo garantizan el cumplimiento de normativas ambientales, sino que también fortalecen la competitividad empresarial, reducen los costes operativos y mejoran la reputación en el mercado (Dangelico & Pujari, 2010b).

En este sentido, la innovación verde se ha convertido en un pilar esencial para las PYMEs, que desempeñan un papel clave en el desarrollo económico, al generar una parte significativa del empleo y el PIB en muchos países (Adekunle Stephen Toromade & Njideka Rita Chiekezie, 2024). La adopción de prácticas sostenibles les permite responder a la creciente demanda de consumidores comprometidos con el medio ambiente, al tiempo que optimizan su eficiencia operativa y reducen costes a largo plazo, como el ahorro energético y la disminución de residuos (Herrero et al., 2024; Duran et al., 2016). Además, la innovación verde otorga a las PYMEs una ventaja competitiva basada en la sostenibilidad, fortaleciendo su imagen de marca y fomentando la fidelidad del consumidor mediante la diferenciación de productos y procesos más ecológicos (Laari et al., 2018). Como resultado, su impacto positivo en el rendimiento empresarial se amplifica, dado que los consumidores prefieren cada vez más productos alineados con la sostenibilidad medioambiental (Sudirman et al., 2024).

Al adoptar enfoques innovadores, las PYMEs pueden fomentar una cultura de mejora continua, generando beneficios tanto ambientales como económicos y asegurando su rentabilidad y resiliencia en un mercado global altamente competitivo (Adekunle Stephen Toromade & Njideka Rita Chiekezie, 2024). No obstante, integrar prácticas sostenibles en sus modelos de negocio supone desafíos significativos. Uno de los principales obstáculos es la falta de recursos financieros, ya que estas iniciativas requieren inversiones iniciales en tecnología, infraestructura y capacitación. A pesar de estos desafíos, la integración de prácticas sostenibles en las PYMEs ofrece importantes beneficios, como procesos de producción más eficientes, productos de mayor calidad y el desarrollo de bienes y servicios innovadores con un enfoque sostenible (Adekunle Stephen Toromade & Njideka Rita Chiekezie, 2024).

Como consecuencia de lo anteriormente comentado, la innovación verde ha adquirido una importancia creciente en el ámbito empresarial, impulsando la integración de prácticas sostenibles en las estrategias corporativas (Tang et al., 2018). La inversión en iniciativas ecológicas no solo fortalece la competitividad en el mercado, sino que también facilita el acceso a capital de inversores socialmente responsables, en función de los objetivos estratégicos de la empresa (Bauweraerts et al., 2022).

3. METODOLOGÍA

Para la realización de este estudio se ha utilizado una muestra de PYMEs españolas, dado que las PYMEs constituyen la forma organizativa más representativa en España. Concretamente, las PYMEs suponen más del 99% del total de empresas españolas (Dirección General de Industria y de la PYME, 2024), con una contribución superior al 62% del valor añadido bruto y con una generación de empleo de aproximadamente el 66% (Mintur, 2024).

Para la selección de la muestra se implementó un diseño de muestreo aleatorio estratificado en poblaciones finitas. Esta metodología permitió segmentar la muestra en función del tamaño y el sector de actividad, garantizando una representación adecuada de la población objetivo. Se estableció un margen de error sobre la muestra inferior al 5%, aportando un nivel de confianza del 95% en la elaboración del tamaño total de la muestra.

Para recopilación de información de tipo cualitativo se diseñó un cuestionario y los datos de tipo económico-financiero fueron obtenidos de la base de datos SABI.

Siguiendo un enfoque de informantes clave (Martínez Romero & Rojo Ramírez, 2017), el cuestionario fue dirigido a los directores generales de las PYMEs. Una agencia profesional de encuestas se encargó de recopilar la información mediante entrevista telefónica. Esta agencia aseguró el cumplimiento de los estándares de calidad, coherencia y protección de datos, además de favorecer una tasa de respuesta elevada.

La recopilación de datos se llevó a cabo durante los meses de mayo y junio de 2023, obteniéndose respuestas de 400 PYMEs. Este tamaño muestral es comparable al de investigaciones recientes en el área (Duong et al., 2025). La descripción de la muestra en términos de tamaño, sector y carácter familiar se refleja en la Tabla 1.

Tabla 1. Descripción de la muestra

	%
Composición de la muestra por tamaño	
1. Empresas de tamaño mediano	13.60
2. Empresas de tamaño pequeño	86.40
Composición de la muestra por industria	
1. Manufactura	29.97
2. Construcción	19.90
3. Comercio	13.35
4. Servicios	36.78
Composición de la muestra por propiedad familiar	
1. Empresas Familiares	57.68
2. Empresas No Familiares	42.32
Las empresas de tamaño mediano y pequeño han sido identificadas según el criterio de la Comisión Europea (2003/361/CE, 6 de mayo).	

4. RESULTADOS

Con el objetivo de evaluar la adopción de prácticas medioambientalmente sostenibles en las PYMEs españolas, se han analizado las siguientes estrategias empresariales: Sustitución de materiales contaminantes o peligrosos; Reducción del consumo de recursos durante la fase de producción; Disminución de la generación de residuos en la fase de producción; y Mejora en la reciclabilidad o reutilización del producto. Para cada una de estas estrategias, se han analizado sus estadísticos descriptivos.

La composición de la muestra se detalla en la Tabla 1. Así, el 13,60% de las empresas son medianas y el 86,40% son pequeñas, según los criterios de la Comisión Europea (2003/361/CE). En cuanto a la distribución sectorial, el 29,97% de las empresas pertenecen a la industria manufactura, el 19,90% a la construcción, el 13,35% al comercio y el 36,78% a servicios. Finalmente, el 57,68% de las empresas son familiares, mientras que el 42,32% se clasifican como empresas no familiares.

Además, los resultados presentados en la Tabla 2 permiten observar los valores medios adoptados para cada una de dichas estrategias (medidos en una escala Likert de 1 a 7). También se puede observar la variabilidad en la adopción de estas prácticas dentro de las PYMEs. La mejora en la reciclabilidad o reutilización del producto es la medida más aplicada (media = 5.23, SD = 1.51), mientras que la disminución de la generación de residuos es la menos adoptada (media = 4.88, SD = 1.55). En términos de dispersión, la sustitución de materiales contaminantes o peligrosos presenta la mayor desviación estándar (SD = 1.65), indicando una variabilidad considerable en su implementación entre las empresas. Estos resultados sugieren que las empresas parecen enfrentar más barreras para sustituir materiales contaminantes que para el resto de las medidas comentadas, ya sea por costes, regulaciones o falta de alternativas viables.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos

<i>PYMEs</i>		
<i>Variables</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. Típica</i>
Sustitución de materiales contaminantes o peligrosos	4.99	1.65
Reducción del consumo de recursos durante la fase de producción	4.95	1.51
Disminución de la generación de residuos en la fase de producción	4.88	1.55
Mejora en la reciclabilidad o reutilización del producto.	5.23	1.51
N= 397		

Los resultados obtenidos pueden ser interpretados a la luz del tamaño y del sector al que pertenecen las empresas analizadas. En este sentido, las pequeñas empresas (las cuales suponen el 86,40% de la muestra), suelen optar por estrategias más accesibles, como la mejora de la reciclabilidad, en lugar de cambios estructurales que requieren mayor inversión (Vargas & del Castillo, 2008). Dado que el 86,40% de la muestra corresponde a pequeñas empresas, esta preferencia puede deberse a la escasez de recursos financieros para sostener sus programas de inversión (Thomas et al., 2021).

Por otro lado, en cuanto al sector de actividad, las empresas pertenecientes a sectores como el manufacturero (29,97%) o la construcción (19,90%), pueden enfrentar mayor presión regulatoria y social para reducir el consumo de recursos y residuos, debido a que estas industrias suelen estar sujetas a normativas ambientales más estrictas. En muchos países, incluidas las economías europeas como el Reino Unido, las plantas industriales deben solicitar permisos ambientales que limitan los niveles de contaminación permitidos en el aire, el agua y la tierra. Además, estas regulaciones son revisadas periódicamente y pueden volverse más estrictas con el tiempo, lo que obliga a las empresas a adaptar sus procesos productivos para cumplir con estándares cada vez más exigentes (Kneller & Manderson, 2012).

De otro lado, y en lo que respecta al carácter familiar de las PYMEs analizadas, se podría argumentar que, las empresas familiares, con su enfoque de continuidad a largo plazo, podrían estar más dispuestas a implementar medidas ambientales estratégicas, como la sustitución de materiales contaminantes (López-Pérez et al., 2018).

Estos resultados sugieren que, factores como el tamaño de la empresa, el sector de actividad y la propiedad familiar juegan un papel importante en la adopción de prácticas sostenibles dentro de las PYMEs.

5. CONCLUSIONES

Este estudio ofrece un análisis descriptivo de las estrategias de sostenibilidad adoptadas por las PYMES españolas, con un enfoque en la innovación verde. Los resultados indican que estas empresas llevan a cabo prácticas medioambientalmente sostenibles, como la mejora en la reciclabilidad y la reutilización de productos. Sin embargo, se observa una notable variabilidad en la adopción de distintas estrategias. Por ejemplo, la mejora en reciclabilidad es ampliamente adoptada, mientras que la sustitución de materiales contaminantes muestra mayor dispersión. Esta tendencia sugiere que la adopción de prácticas sostenibles podría estar influenciada por factores externos, como el acceso a financiación, la presión de los consumidores o los incentivos regulatorios, lo que abre una línea importante para futuras investigaciones. A pesar de que la reciclabilidad es la estrategia más adoptada, aún existe un margen de mejora, por lo que los programas de apoyo y capacitación en sostenibilidad podrían ser clave para fortalecer su implementación.

Aunque el análisis es exploratorio, subraya la necesidad de investigar más a fondo cómo las PYMES pueden superar las limitaciones que dificultan la implementación de prácticas sostenibles más avanzadas.

Desde una perspectiva práctica, el estudio sugiere que, si bien las PYMES españolas están avanzando hacia la sostenibilidad, enfrentan obstáculos importantes, especialmente en la adopción de innovaciones verdes más disruptivas. Estudios previos destacan las barreras y los facilitadores que enfrentan las PYMEs a la hora de implementar estrategias sostenibles. En este sentido, las principales barreras pueden clasificarse en tres ámbitos: innovación, desempeño y perspectiva ambiental. Así, en términos de innovación, las PYMEs suelen enfrentar limitaciones de recursos financieros y tecnológicos, lo que dificulta la adopción de nuevas soluciones sostenibles; en cuanto a su desempeño, la falta de acceso a mercados más amplios y la competencia con grandes empresas pueden frenar su crecimiento y capacidad de inversión en sostenibilidad; y desde la perspectiva ambiental, los costes iniciales elevados y la complejidad regulatoria pueden desincentivar la implementación de prácticas más ecológicas.

Por otro lado, existen diversos facilitadores que pueden impulsar la adopción de estrategias sostenibles, esto es de innovación verde, en las PYMEs. Por ejemplo, el acceso

a incentivos gubernamentales y a financiación, que reducen la carga económica de la transición hacia procesos más limpios; la creciente demanda de productos sostenibles, que abre nuevas oportunidades de mercado; y el desarrollo de tecnologías accesibles y colaboraciones estratégicas, que permiten a estas empresas mejorar su competitividad sin comprometer la sostenibilidad (Abdul Basit et al., 2024). Así pues, para facilitar la adopción de prácticas sostenibles en las PYMEs, sería fundamental proporcionar un mayor apoyo gubernamental, incentivos financieros y políticas que favorezcan la inversión en sostenibilidad. Una combinación de visión a largo plazo y políticas de apoyo adecuadas podría potenciar el papel de estas empresas en una economía más sostenible.

A pesar de los avances en la adopción de estrategias medioambientalmente sostenibles, aún queda margen de mejora. Fomentar la innovación verde mediante incentivos y apoyo financiero será clave para reducir el impacto ambiental de las PYMES y mejorar su competitividad en el mercado (Dangelico et al., 2019).

Este trabajo tiene ciertas limitaciones, ya que se trata de un estudio descriptivo preliminar que no profundiza en los factores específicos que influyen en la adopción de estas estrategias. Además, no se exploran en detalle las diferencias entre tipos de empresas ni las dinámicas específicas del sector. Por lo tanto, investigaciones futuras podrían profundizar en la identificación de los factores internos y externos que afectan la adopción de la innovación verde en

las PYMEs, así como analizar cómo las políticas públicas y los incentivos económicos pueden facilitar este proceso.

REFERENCIAS

- Abdul Basit, S., Gharleghi, B., Batool, K., Hassan, S. S., Jahanshahi, A. A., & Kliem, M. E. (2024). Review of enablers and barriers of sustainable business practices in SMEs. *Journal of Economy and Technology*, 2, 79–94. <https://doi.org/10.1016/j.ject.2024.03.005>
- Adekunle Stephen Toromade, & Njideka Rita Chiekezie. (2024). Driving sustainable business practices in SMEs: Innovative approaches for environmental and economic synergy. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(8), 2637–2647. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i8.1411>
- Aftab, J., Abid, N., Sarwar, H., Amin, A., Abedini, M., & Veneziani, M. (2024). Does corporate social responsibility drive financial performance? Exploring the significance of green innovation, green dynamic capabilities, and perceived environmental volatility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 1634–1653. <https://doi.org/10.1002/csr.2654>
- Bauweraerts, J., Arzubiaga, U., & Diaz-Moriana, V. (2022). Going greener, performing better? The case of private family firms. *Research in International Business and Finance*, 63, 101784. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101784>
- Bolan, S., Padhye, L. P., Jasemizad, T., Govarathanan, M., Karmegam, N., Wijesekara, H., Amarasiri, D., Hou, D., Zhou, P., Biswal, B. K., Balasubramanian, R., Wang, H., Siddique, K. H. M., Rinklebe, J., Kirkham, M. B., & Bolan, N. (2024). Impacts of climate change on the fate of contaminants through extreme weather events. In *Science of the Total Environment* (Vol. 909). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.168388>
- Dangelico, R. M., Nastasi, A., & Pisa, S. (2019). A comparison of family and nonfamily small firms in their approach to green innovation: A study of Italian companies in the agri-food industry. *Business Strategy and the Environment*, 28(7), 1434–1448. <https://doi.org/10.1002/bse.2324>
- Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010a). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 471–486. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0434-0>
- Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010b). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 471–486. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0434-0>
- Du, S., & Cao, J. (2023). Non-family shareholder governance and green innovation of family firms: A socio-emotional wealth theory perspective. *International Review of Financial Analysis*, 90. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102857>
- Duong, P.-A., Voordeckers, W., Vandekerckhof, P., Lambrechts, F., & Kelleci, R. (2025). A configurational approach to strategic change in family firms. *Journal of Small Business Management*, 1–41. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2443654>
- Fahad, S., Alnor, F., Su, F., & Deng, J. (2022). Adoption of green innovation practices in SMEs sector: evidence from an emerging economy. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 5486–5501. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2029713>
- Herrero, I., López, C., & Ruiz-Benítez, R. (2024). So ... are family firms more sustainable? On the economic, social and environmental sustainability of family SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 33(5), 4252–4270. <https://doi.org/10.1002/bse.3699>

- Huang, J., Zhou, L., Song, S., & Zhou, H. (2025). The impact of de-familization on green innovation: Evidence from SRDI family firms in China. *PloS One*, 20(1), e0314110. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0314110>
- Ilvitskaya, S., & Prihodko, V. (2018). Innovative technologies in the field of topography, land management, territorial planning, construction and architecture. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 365(2). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/365/2/022030>
- Kneller, R., & Manderson, E. (2012). Environmental regulations and innovation activity in UK manufacturing industries. *Resource and Energy Economics*, 34(2), 211–235. <https://doi.org/10.1016/j.reseneeco.2011.12.001>
- Laari, S., Töyli, J., & Ojala, L. (2018). The effect of a competitive strategy and green supply chain management on the financial and environmental performance of logistics service providers. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 872–883. <https://doi.org/10.1002/bse.2038>
- López-Pérez, M. E., Melero-Polo, I., Vázquez-Carrasco, R., & Cambra-Fierro, J. (2018). Sustainability and business outcomes in the context of SMEs: Comparing family firms vs. non-family firms. *Sustainability (Switzerland)*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/su10114080>
- Martínez Romero, M. J., & Rojo Ramírez, A. A. (2017). Socioemotional wealth's implications in the calculus of the minimum rate of return required by family businesses' owners. In *Review of Managerial Science* (Vol. 11, Issue 1, pp. 95–118). Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0181-9>
- Mintur. (2024). *Datos DICIEMBRE 2024 Tabla 1. Empresas por tamaño.*
- Nguyen, L. H., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Facilitating corporate sustainability integration: innovation in family firms. *Journal of Family Business Management*, 15(1), 122–139. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2024-0022>
- Song, W., & Yu, H. (2018). Green Innovation Strategy and Green Innovation: The Roles of Green Creativity and Green Organizational Identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 135–150. <https://doi.org/10.1002/csr.1445>
- Sudirman, A., Chusnu, R., Diah Kusuma, S., Halim, F., & Sembiring, L. D. (2024). *Analysis of the Mediation Effect of Green Competitive Advantage: Reviewing the Influence of Green Innovation on SMEs' Business Performance* (Vol. 5, Issue 2). <https://ijble.com/index.php/journal/index>
- Tang, M., Walsh, G., Lerner, D., Fitza, M. A., & Li, Q. (2018). Green Innovation, Managerial Concern and Firm Performance: An Empirical Study. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 39–51. <https://doi.org/10.1002/bse.1981>
- Thomas, A., Scandurra, G., & Carfora, A. (2021). Adoption of green innovations by SMEs: an investigation about the influence of stakeholders. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 44–63. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2020-0292>
- Ur Rehman, K., Anwar, R. S., Antohi, V. M., Ali, U., Fortea, C., & Laura Zlati, M. (2024). Driving frugal innovation in SMEs: how sustainable leadership, knowledge sources and information credibility make a difference. *Frontiers in Sociology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1344704>
- Vargas, B., & del Castillo, C. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24), 59–80. <https://doi.org/10.46631/jefas2008.v13n24.04>
- Yu, W., Ramanathan, R., & Nath, P. (2017). Environmental pressures and performance: An analysis of the roles of environmental innovation strategy and marketing capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 160–169. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.005>

- Zhang, L., Zhao, S., Cui, L., & Wu, L. (2020). Exploring Green Innovation Practices: Content Analysis of the Fortune Global 500 Companies. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020914640>
- Zheng, Z., & Xu, Y. (2022). Environmental Regulation, Family Involvement and Green Innovation Efficiency—Based on Sew Theory Framework. *Sustainability*, 14(20). <https://doi.org/10.3390/su142013258>

Este libro recopila los ponencias y trabajos presentados a la II Jornada sobre Empresa Familiar, desarrollo local sostenible, emprendimiento y capital riesgo. A través de catorce capítulos, los autores abordan temas cruciales, como la innovación o la sostenibilidad, para el crecimiento y la competitividad de las empresas familiares en el contexto actual.

ISBN 978-84-9044-726-0



Ediciones de la Universidad
de Castilla-La Mancha