



NO.02

REVISTA FAMILIA & EMPRESA

2025

Orientación emprendedora como clave para la transformación digital de las pymes familiares: el rol de la implicación familiar

<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.15772403>

Amaia Maseda García, Txomin Iturralde Jainaga y Unai Arzubigueta Orueta
(Universidad del País Vasco)



La revolución digital se ha convertido en un eje cada vez más crítico en el mundo de los negocios, especialmente tras la pandemia del COVID-19. En la actualidad, la transformación digital (TD) se considera un factor decisivo para el éxito de una empresa, y se ha revelado como un facilitador esencial de la resiliencia durante la pandemia al ayudar a las empresas a adaptar sus operaciones para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y las condiciones del mercado.



“Este estudio se centra en el papel que las tres dimensiones de la orientación emprendedora (OE) la tendencia hacia la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos pueden tener en el impulso de la TD dentro de las pymes familiares”.

ISSN: 3045-7661

Además, la TD ha impulsado la transformación del modelo empresarial, la generación de nuevos ingresos, la creación de valor, la capacidad de adaptación y la resiliencia duradera.

Esta necesidad es especialmente acuciante en el caso de las pymes familiares, el tipo de empresa que constituye la columna vertebral de muchas economías. Estudios recientes han puesto de manifiesto las importantes diferencias que existen en materia de TD entre las grandes empresas y las pymes familiares, ya que estas últimas también se enfrentan a varios retos idiosincrásicos y relacionados con la familia a la hora de emprender la TD. Por lo tanto, es razonable suponer que la TD está estrechamente relacionada con la inclinación, la predisposición y el compromiso inherentes a las empresas familiares para explorar nuevas oportunidades potenciales de generación de valor. En vista de ello, este estudio se centra en el papel que las tres dimensiones de la orientación emprendedora (OE) la tendencia hacia la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos pueden tener en el impulso de la TD dentro de las pymes familiares.

Unido a ello, el apego emocional de los líderes familiares a la empresa, sus elevados niveles de influencia y el deseo de proteger el legado familiar pueden afectar a la disposición y el compromiso digitales de la empresa familiar para emprender la TD.



Por ello, este estudio examina si tres fuentes de implicación familiar en la toma de decisiones estratégicas (la condición familiar del CEO, la dualidad CEO-consejero y la implicación generacional) moderan el posible impacto directo de las tres dimensiones de la OE en la TD de las pymes familiares. Basado en una muestra empírica de 191 pymes familiares españolas, este estudio concluye que la TD en las empresas familiares está determinada, al menos en parte, por su nivel de OE. Más concretamente, los mayores niveles de innovación y asunción de riesgos en las empresas familiares tienden a aumentar la disposición a abordar procesos de TD al fomentar una actitud positiva hacia el cambio y la voluntad de asumir los riesgos asociados a las TD.

Sin embargo, el efecto de la proactividad sobre la TD no es significativo. Una posible explicación es que un proceso de TD no implica necesariamente la necesidad de un comportamiento de búsqueda de oportunidades o con visión de futuro, dado que la TD es un proceso que no es tan novedoso en el mercado, sino que ya está bien establecido en muchas empresas.

En las empresas familiares, las iniciativas estratégicas suelen estar marcadas por una preferencia por la estabilidad y la experimentación cautelosa más que por movimientos estratégicos agresivos. Esto significa que, aunque estas empresas reconocen el potencial de la TD, sus esfuerzos proactivos suelen dirigirse hacia mejoras incrementales más que hacia cambios tecnológicos disruptivos. En consecuencia, ser el primero en mover ficha no es un factor preponderante en su enfoque del cambio tecnológico, lo que puede explicar por qué la proactividad no se traduce significativamente en resultados de TD.

En segundo lugar, los resultados indican que la estructura de liderazgo típicamente observada en estas organizaciones modera los resultados directos antes mencionados. En concreto, las características familiares del CEO, que se considera un actor clave en la creación del contexto interno necesario y la propensión a abordar adecuadamente la TD en las pymes familiares, parece ejercer una influencia negativa sobre el efecto que las tres dimensiones de la OE tienen sobre la TD.

Como era de esperar, los CEO familiares tienden a disminuir el efecto positivo que la dimensión de tendencia hacia la innovación tiene sobre la TD e incluso hacen que el

efecto positivo pero no significativo de la proactividad sobre la TD sea negativo, mientras que el efecto moderador sobre la relación asunción de riesgos-OE también es negativo, pero no significativo.

Esto podría estar relacionado con los estrechos lazos emocionales que los CEO familiares suelen tener hacia los activos tangibles e intangibles, los procesos y el capital humano actuales de la organización, lo que disminuye el impacto de las dimensiones de la OE sobre la TD. En otras palabras, el efecto moderador negativo de los CEO familiares sobre la relación OE- TD podría estar más relacionado con la resistencia a cambiar la configuración de la arquitectura de la empresa familiar que con la percepción de riesgo de los CEO familiares.

“Las características familiares del CEO, que se considera un actor clave en la creación del contexto interno necesario y la propensión a abordar adecuadamente la TD en las pymes familiares, parece ejercer una influencia negativa sobre el efecto que las tres dimensiones de la OE tienen sobre la TD”.

Por último, nuestro estudio también revela que la implicación de distintas generaciones en la toma de decisiones disminuye el efecto positivo de las tres dimensiones de la OE en la TD. En este sentido, aunque estos efectos no sean significativos en los casos de la tendencia hacia la innovación-TD y la asunción de riesgos-TD, su efecto negativo parece estar en consonancia con los posibles conflictos entre familiares de distintas generaciones, que podrían obstaculizar el debate constructivo necesario para cualquier proceso relacionado con la innovación e impedirles obtener efectos beneficiosos de los conflictos de tareas surgidos de la diversidad de conocimientos.

Referencia

Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2025). Unpacking the role of entrepreneurial orientation in the digital transformation of family SMEs: The importance of leadership structure and generational involvement. *Technological Forecasting and Social Change*, 219, 124248.

EDITORIAL SAFER
CAMPUS ARROSADIA, S/N
31006 PAMPLONA
ISSN: 3045-7661



[HTTPS://REVISTAFAMILIAYEMPRESA.COM/](https://revistafamiliayempresa.com/)