

Tradición y transformación: cómo la digitalización estratégica impulsa la sostenibilidad en la empresa familiar

<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.15789949>

Beatriz Forés, José María Fernández-Yáñez y Alba Puig-Denia

(Universidad Jaume I)



Las empresas operan hoy en un entorno competitivo muy exigente, marcado por la incertidumbre, el cambio y una creciente complejidad. En este contexto dinámico, la adopción de tecnologías digitales no es solo una opción, sino una megatendencia global que redefine la forma de competir, innovar y crear valor. Estas herramientas digitales ofrecen un potencial para mejorar la eficiencia, la capacidad de adaptación y la toma de decisiones en las organizaciones



“Gracias a la digitalización de la estrategia, las empresas familiares pueden reaccionar con mayor rapidez a cambios en su entorno, ampliar su conocimiento sobre las estrategias de la competencia, incrementar su eficiencia, facilitar el trabajo colaborativo y potenciar la innovación, elementos clave para conciliar desempeño económico, social y medioambiental”.

Al mismo tiempo, la sociedad demanda a las empresas un compromiso con el desarrollo sostenible y exige que los resultados económicos vayan acompañados de una mayor responsabilidad ambiental y social.

En este escenario, las empresas familiares surgen como protagonistas, debido a características como su profundo arraigo comunitario, el valor otorgado a sus objetivos socioemocionales y sus claras aspiraciones transgeneracionales, que las posicionan para desempeñar un rol relevante en la búsqueda de un modelo de desarrollo más sostenible. El proceso estratégico por el cual las empresas familiares mejoran su desempeño sostenible puede verse beneficiado por la adopción de tecnologías digitales. Digitalizar la estrategia de negocios es un mecanismo de profesionalización que estimula el aprendizaje, la innovación, la coordinación entre áreas y la creación de una visión compartida en el seno de la empresa familiar capaz de impactar en el desempeño sostenible. Sin embargo, el éxito de la empresa familiar dependerá de la capacidad para integrar estratégicamente nuevas tecnologías digitales en sus procesos y, sobre todo, de gestionar con éxito las tensiones internas derivadas de su estructura de propiedad.



Nuestra investigación, realizada sobre una amplia muestra de empresas familiares, arroja luz sobre los factores clave que facilitan o dificultan dicha transformación. Nuestros hallazgos ayudan a las empresas familiares a equilibrar sus dinámicas internas, potenciando los beneficios que aporta la digitalización estratégica.

¿Por qué apostar por la digitalización estratégica?

La digitalización permite a las empresas familiares mejorar su desempeño en sostenibilidad. Al integrar tecnologías digitales en sus procesos estratégicos, logran una mejor coordinación interna, una visión compartida más sólida y mecanismos efectivos para monitorear objetivos relacionados con la sostenibilidad.

El impacto de la propiedad familiar

Desafortunadamente, no todas las empresas familiares logran capitalizar estas ventajas. Nuestra investigación revela que un elevado porcentaje de propiedad familiar puede dificultar la digitalización estratégica y, en consecuencia, limitar su impacto positivo sobre la sostenibilidad.

Esto ocurre porque, en ocasiones, las familias empresarias presentan resistencia al cambio debido a una preferencia por métodos de negocio tradicionales, recursos conocidos y una mayor aversión a la pérdida. Las inversiones en digitalización estratégica y sostenibilidad se perciben como inciertas y costosas, incrementando las reservas entre propietarios familiares más conservadores.

Además, las familias con alta concentración de propiedad suelen compartir una visión más homogénea del negocio, lo que limita la diversidad de conocimientos y habilidades necesarias para implementar cambios estratégicos profundos, en especial los relacionados con tecnologías digitales y sostenibilidad. Así pues, aunque la familia busca mantener su influencia y control sobre la empresa protegiendo su legado, paradójicamente puede estar perjudicándolo al bloquear innovaciones estratégicas necesarias para su continuidad a largo plazo.

El rol clave del gobierno corporativo

Afortunadamente, nuestra investigación también revela que este obstáculo puede superarse mediante estructuras de gobierno corporativo sólidas, como consejos de administración y consejos familiares bien definidos e implementados.

Estos órganos potencian el efecto positivo de la digitalización estratégica sobre el desempeño sostenible.

Los órganos de gobierno aportan profesionalización a las decisiones estratégicas y aseguran que estas se encuentren alineadas con objetivos sostenibles, permitiendo equilibrar con eficacia los intereses familiares, empresariales y aquellos que benefician al conjunto de la sociedad.

Implicaciones prácticas clave para líderes familiares

Nuestros hallazgos permiten sugerir las siguientes acciones concretas para miembros de la propiedad, gestión o gobierno de empresas familiares:

- Alinear la estrategia digital con la sostenibilidad: Establecer cómo las herramientas digitales contribuyen a cumplir los objetivos sostenibles de la empresa, creando una visión compartida clara y bien comunicada.

“Si un alto grado de concentración de la propiedad familiar actúa como una barrera frente al cambio, los mecanismos de gobierno corporativo robustos canalizan mejor el impacto positivo de la digitalización”.

- Impulsar el liderazgo proactivo: Los miembros de la familia implicados en el negocio asumen un rol activo, promoviendo cambios estratégicos digitales y fomentando una cultura organizacional abierta a la innovación, sin renunciar a prácticas tradicionales que contribuyan a la competitividad de la empresa familiar.
- Robustecer el gobierno corporativo: Establecer, reforzar y operativizar consejos de administración y familiares efectivos que medien entre la visión tradicional y la necesidad de transformación digital estratégica. Es clave incorporar miembros externos y expertos independientes en los órganos de gobierno para enriquecer las decisiones y disminuir sesgos conservadores.
- Gestionar proactivamente el riesgo y la incertidumbre: Desarrollar sistemas sólidos de gestión del riesgo vinculados a iniciativas digitales, proporcionando formación actualizada sobre nuevas tecnologías y sostenibilidad para reducir temores y vencer resistencias internas. Las oficinas familiares pueden tener un papel crucial en este aspecto.
- Comunicación transparente: Informar a todos los involucrados sobre los avances, desafíos y beneficios relacionados con la digitalización de la estrategia y la sostenibilidad, asegurando el consenso. Esta comunicación debe dirigirse tanto a miembros internos como externos de la empresa familiar.

Mirando hacia el futuro

La digitalización estratégica representa una oportunidad única para que las empresas familiares incrementen su desempeño en sostenibilidad y aseguren su legado. El éxito radica en gestionar la tensión natural entre tradición e innovación característica del modelo de propiedad familiar, apalancándose en estructuras de gobierno sólidas y proactivas.

Abordar adecuadamente estos desafíos permitirá a las empresas familiares cumplir con sus compromisos sociales y medioambientales, fortaleciendo su posición competitiva y asegurando un legado valioso y sostenible para futuras generaciones.

REFERENCIA

Forés, B.; Fernández-Yáñez, J. M. y Puig-Denia, A. (2025). How Do Family Firm Ownership and Governance Structures Impact the Digitalization of Business Strategy for Sustainability: A Catalyst or an Obstacle? Business Ethics, the Environment & Responsibility.

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



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