



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2024-2025**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en dirección general

**ENTORNOS DE CAMBIO EN EMPRESAS  
FAMILIARES**

**TRANSFORMATIONAL CONTEXTS WITHIN FAMILY  
BUSINESS**

**AUTORA: LUCÍA CASTRO CALLE**

**DIRECTORAS: MARÍA CONCEPCIÓN LOPEZ  
FERNANDEZ Y MARÍA OBESO BECERRA**

CONVOCATORIA DE DEFENSA: junio, 2025

*DECLARACIÓN RESPONSABLE*

*La persona que ha elaborado el TFG que se presenta es la única responsable de su contenido. La Universidad de Cantabria, así como quien ha ejercido su dirección, no son responsables del contenido último de este Trabajo.*

*En tal sentido, Don/Doña Lucía Castro Calle se hace responsable:*

- 1. De la AUTORÍA Y ORIGINALIDAD del trabajo que se presenta.*
- 2. De que los DATOS y PUBLICACIONES en los que se basa la información contenida en el trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.*

*Asimismo, declara que el Trabajo Fin de Grado tiene una extensión de máximo 10.000 palabras, excluidas tablas, cuadros, gráficos, bibliografía y anexos.*

*Fdo.: Lucía Castro Calle*

## RESUMEN

La empresa familiar constituye un pilar fundamental en la estructura económica global, no solo por su peso en el tejido empresarial, sino también por su capacidad de adaptación y resiliencia frente a los desafíos del entorno. En un contexto cada vez más dinámico y marcado por la incertidumbre, las organizaciones familiares se enfrentan a transformaciones externas que afectan directamente a su sostenibilidad, competitividad y continuidad.

Este trabajo se centra en el análisis de la empresa familiar bajo entornos de cambio, especialmente aquellos de carácter externo, como pueden ser las crisis económicas, los avances tecnológicos, los cambios legislativos o las transformaciones socioculturales. A través de una revisión bibliográfica sistemática, basada en fuentes académicas indexadas en el *Social Web Citation Index*, se pretende identificar las principales líneas de pensamiento, los retos emergentes y las estrategias adoptadas por este tipo de organizaciones para hacer frente a dichos cambios.

Uno de los aspectos distintivos de la empresa familiar es la interrelación entre familia, propiedad y gestión, lo que genera una dinámica única frente a los entornos cambiantes. Esta singularidad puede representar tanto una fortaleza como una vulnerabilidad, especialmente en procesos de toma de decisiones estratégicas o en la adaptación a nuevas realidades del mercado.

El objetivo de este estudio es ofrecer una visión actualizada y crítica sobre cómo las empresas familiares responden a los cambios del entorno, destacando tanto los factores que favorecen su adaptación como aquellos que suponen un obstáculo. Asimismo, se busca fomentar la reflexión académica y práctica sobre el papel que desempeñan estas organizaciones en un mundo en constante transformación, proponiendo futuras líneas de investigación como la digitalización, la sostenibilidad o la internacionalización de la empresa familiar.

## ABSTRACT

The family business represents a cornerstone of the global economic structure, not only due to its significant presence within the business ecosystem but also because of its remarkable capacity for adaptation and resilience in the face of external challenges. In an increasingly dynamic and uncertain environment, family-owned enterprises are compelled to navigate a wide array of external transformations that directly impact their sustainability, competitiveness, and long-term viability.

This study focuses on the analysis of family businesses operating under changing external conditions, such as economic crises, technological advancements, regulatory shifts, and sociocultural transformations. Through a systematic literature review based on academic sources indexed in the *Social Web Citation Index*, this research aims to identify the main theoretical perspectives, emerging challenges, and strategic responses adopted by these organizations in the face of such changes.

A defining characteristic of family businesses lies in the intricate interplay between family, ownership, and management, which creates a unique dynamic when responding to external pressures. This distinctiveness can serve as both a strength and a vulnerability, particularly in strategic decision-making processes and in adapting to evolving market realities.

The objective of this study is to provide an updated and critical perspective on how family businesses respond to environmental changes, highlighting both the enablers of and barriers to their adaptability. Furthermore, it seeks to encourage academic and practical reflection on the role these enterprises play in a constantly evolving world, proposing future lines of inquiry such as digital transformation, sustainability, and the internationalization of family firms.

## ÍNDICE

Contenido	
Índice .....	3
1. Introducción .....	4
2. La empresa familiar .....	5
2.1. Definición .....	5
2.2 Su papel en la economía global .....	8
2.3 Ventajas y desventajas de la empresa familiar .....	9
2.3.1 Ventajas .....	9
2.3.2 Desventajas .....	10
3.1 Introducción al cambio organizacional .....	10
3.2. La inevitabilidad del cambio en las organizaciones empresariales .....	10
3.3. Particularidades del cambio en la empresa familiar .....	11
3.4 Tipos de cambio en la empresa familiar .....	11
3.4.1. Factores internos del cambio .....	12

3.4.2. Factores externos del cambio .....	12
3.5 Factores que dificultan o facilitan el cambio en las empresas familiares .....	13
3.5.1 Factores que dificultan el cambio .....	13
3.5.2 Factores que facilitan el cambio .....	13
4.Revisión bibliográfica .....	14
4.2 Resultados de la revisión .....	16
4.3 Principales teorías sobre la empresa familiar .....	19
4.3.1 Aplicación del bam sobre decisiones en empresas familiares .....	19
4.3.2 SAP en la empresa familiar .....	20
4.3.3 La teoría de ensamblaje en la internacionalización de empresas familiares.....	20
4.4 Principales hallazgos .....	21
5. Conclusiones .....	22
5.1 Limitaciones del estudio.....	23
5.2 Líneas futuras de investigación .....	23
6.Bibliografía.....	24

## 1. INTRODUCCIÓN

La empresa familiar constituye un pilar fundamental de la economía global, representando una parte significativa de la actividad empresarial y contribuyendo sustancialmente a la generación de empleo y al crecimiento económico. Estas organizaciones, enfrentan desafíos únicos derivados de su singular estructura donde confluyen familia y negocio, especialmente bajo los contextos actuales de cambio marcado por la incertidumbre económica e innovación tecnológica, unido a crecientes tensiones geopolíticas y demandas sociales. Estas características únicas requieren una gestión estratégica singular. Sin embargo y a pesar de su importancia, estas organizaciones y su consiguiente gestión, todavía son un gran desconocido en el entorno académico.

El objetivo primordial de este trabajo, es el estudio y análisis de la empresa familiar y cómo esta se enfrenta a el cambio al cual se ve sometida bajo en entorno actual de incertidumbre, qué medidas toma y qué estrategias implementa para sobreponerse y sobrevivir en el mercado. Para la realización de este análisis, se llevará a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica basada en estudios previos y literatura académica relevante, con el objetivo de construir un marco teórico sólido y actualizado sobre el objeto de estudio.

La elección del tema sobre los cambios en la empresa responde al interés por profundizar en una forma organizativa tan extendida y aun así tan poco reconocida, a pesar de ser una de las principales redes empresariales y representando entre el 70 y el 90% de las empresas a nivel mundial (OCDE, PwC) y un 70% PIB global (Family Firm Institute, 2023), esta forma de organización sigue siendo un gran olvidado dentro del ámbito empresarial. Finalmente, la experiencia surgida por la participación en la beca de investigación en la Catedra de Empresa Familiar ha favorecido esta determinación.

Para dar respuesta al objetivo descrito, se dividirá el objetivo principal en cuatro subobjetivos; En primer lugar, se estudiará la empresa familiar, las particularidades de esta, que la diferencia y que elementos la hacen más compleja y única al resto de las organizaciones. Solo conociendo este contexto, podremos comprender y analizar como esta, opera en el mercado. En segundo lugar, estudiaremos el concepto de cambio, definición un tanto ambigua, no obstante, primordial para comprender la supervivencia de las organizaciones y como se anteponen ante este. Adicionalmente, nos centraremos en el que afecta directamente a la empresa familiar y haremos una segunda subdivisión entre cambio interno y externo, siendo, este último el principal objeto de interés para este estudio. En tercer lugar, se desarrollará el grueso del trabajo, basado en la revisión bibliográfica de trabajos publicados, así como su consiguiente teoría y estrategias a analizar y que nos permiten abordar la existente problemática. Por último, el último objetivo será el análisis y abordaje de los resultados obtenidos, con sus consiguientes conclusiones.

## 2. LA EMPRESA FAMILIAR

### 2.1. DEFINICIÓN

A pesar de la prominencia de la empresa familiar en la economía global, no existe un consenso claro sobre su definición exacta. Este fenómeno se debe, en gran parte, a la naturaleza heterogénea de este tipo de organización, que varía considerablemente en función de las características específicas de cada familia y de su contexto económico. Si bien numerosos estudios han intentado precisar los límites conceptuales de la empresa familiar, la diversidad de enfoques refleja la complejidad de su estructura y funcionamiento. Esta falta de uniformidad en las definiciones podría estar vinculada a las particularidades propias de cada caso, dado que cada empresa familiar responde a dinámicas familiares y empresariales únicas. A pesar de las discrepancias entre los autores, se puede identificar un núcleo común en sus conceptualizaciones, que gira en torno a varios aspectos fundamentales, tales como la presencia activa de la familia en la toma de decisiones, el control familiar sobre la propiedad y los objetivos de continuidad a lo largo de generaciones.

En la tabla que se encuentra a continuación, se encuentran algunas de las definiciones más relevantes encontradas. El objetivo de esta tabla es realizar un análisis de las definiciones propuestas por los distintos autores. Por ello, en las columnas derechas se indica si la definición contempla la propiedad, la gestión y la sucesión. Más adelante, se mencionan las conclusiones obtenidas.

**Tabla 1: Definición de la empresa familiar**

Autor	Definición	Propiedad	Gestión	Sucesión
Carney y Gedajlovic (2002)	“La familia no solo posee la propiedad, sino que también mantiene un control significativo sobre las decisiones estratégicas. La familia juega un rol activo en la gestión, y la continuidad generacional es clave, ya que tanto el control como la propiedad de la empresa se transmiten	x	x	x

# ENTORNOS DE CAMBIO EN EMPRESAS FAMILIARES

	de una generación a otra".			
Chua, Chrisman y Sharma (2003)	"Organización donde la familia ejerce un control significativo sobre la propiedad y la gestión, con el objetivo de mantener la continuidad generacional. La toma de decisiones clave está influenciada por los valores y objetivos familiares, los cuales se transmiten a lo largo de las generaciones".	x	x	x
Quarchioni et al. (2022)	"En las empresas familiares, la familia no solo controla la propiedad, sino que también influye decisivamente en las estrategias y decisiones clave, mediadas por dinámicas relacionales de confianza y lazos familiares, lo que las diferencia de otras organizaciones con estructuras más formales y despersonalizadas."	x	x	
Block (2012)	"Las empresas familiares que optan por una Oferta Pública Inicial (IPO), la familia sigue controlando una parte significativa de la propiedad y ejerciendo una influencia decisiva sobre las decisiones estratégicas, mientras busca equilibrar el crecimiento con la preservación de su visión y valores a largo plazo, diferenciándose de empresas no familiares con estructuras más impersonales y formales".	x	x	x
Gersick et al. (1997)	"La familia no solo controla la propiedad, sino que también tiene una influencia decisiva en la gobernanza y las decisiones estratégicas, influenciadas por dinámicas familiares y valores compartidos".	x	x	
Maseda et al. (2023)	"La familia tiene un control significativo sobre la propiedad y la gestión, influyendo de manera crucial en las decisiones estratégicas y en la dirección de la empresa, destacando la interacción continua entre los intereses familiares y empresariales".	x	x	
Bargoni, Alon y Ferraris (2023)	"En las empresas familiares, la familia controla parte del capital y ejerce influencia directa en la construcción de la identidad organizacional, guiada por valores como la tradición, la autenticidad y la cercanía".	x		x
Matarazzo et al. (2023)	"En las empresas familiares, la familia controla la propiedad y participa activamente en la gestión y la estrategia, guiando la transformación digital desde sus valores y cultura, lo que las distingue			

	por su enfoque singular hacia la innovación y el cambio”.	x	x	
Pu et al. (2022)	“La familia ejerce control sobre la propiedad y la gobernanza del negocio mediante mecanismos formales e informales, orientando las decisiones hacia la alineación de intereses familiares y corporativos con una perspectiva de continuidad”.	x	x	

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse, las distintas definiciones analizadas coinciden en identificar al menos dos de los tres elementos fundamentales que caracterizan a la empresa familiar: la propiedad, la gestión y la sucesión generacional.

En este sentido, los autores convergen en torno a varias combinaciones posibles que permiten definir el concepto, tales como:

- La empresa pertenece a una familia, por la cual es gestionada y existe una intención clara de legarla a las siguientes generaciones.
- La empresa está en manos de una familia y se prevé su continuidad generacional, independientemente de que los miembros de la familia participen activamente o no en su gestión.
- La gestión de la empresa recae en la familia, y dicha función se proyecta hacia el relevo generacional, aunque la propiedad no necesariamente esté en manos familiares.
- La empresa es propiedad de una familia y puede o no estar gestionada por ella, sin que exista necesariamente una voluntad explícita de sucesión generacional.

Tras analizar las definiciones, podemos observar varios rasgos comunes a los que podemos hacer alusión para encontrar una definición unánime.

- Propiedad: Hace referencia al control y la gestión del capital de la empresa por parte de la familia, lo cual implica la toma de decisiones clave sobre las inversiones, la distribución de los recursos financieros y la influencia en las políticas económicas de la organización.
- Gestión: Hace alusión a la involucración de la familia en la administración de la empresa, en el proceso de toma de decisiones, implementación de estrategias y gestión del día a día.
- Gobierno: Conformado por los mecanismos y estructuras de gobierno que existen dentro de la empresa, incluyendo los procesos de toma de decisiones y los órganos encargados de supervisar y dirigir la gestión organizacional.
- Cultura: Interés por preservar y proyectar, a través de la empresa, los valores y la ideología propios de la familia, conservados a lo largo de generaciones y que se perciben como sello de identidad de la empresa.

- **Estrategia:** Hace referencia a la influencia que ejerce la familia en la dirección y en el establecimiento de la estrategia de la empresa, lo cual abarca la toma de decisiones clave sobre el rumbo a seguir, los objetivos a largo plazo y la forma en que se gestionan los recursos para alcanzar dichos objetivos.
- **Continuidad:** Definido como el proceso de transferencia de la empresa a las siguientes generaciones o a la intención de llevar a cabo dicha transferencia, asegurando la continuidad del negocio familiar a través de un plan de sucesión que permita su desarrollo y sostenibilidad en el futuro.

Finalmente, aunque no existe un consenso total sobre la definición de este concepto, el Instituto de la Empresa Familiar señala que las dos principales instituciones internacionales de la empresa familiar, European Journal of Family Business y el Board del Family Business Network, establecieron una definición común: “La continuidad generacional, como objetivo estratégico, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia, es lo que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar” (Instituto de la Empresa Familiar, 2006).

### 2.2 SU PAPEL EN LA ECONOMÍA GLOBAL

Las empresas familiares juegan un rol fundamental en la economía global, tanto en términos de generación de empleo como de contribución al Producto Interno Bruto mundial. Según un estudio de Martínez-Jerez y Rodríguez-González (2019), las empresas familiares representan entre el 60% y el 70% del empleo global y una proporción significativa del PIB en muchos países. Estas empresas son responsables de una gran parte de la actividad económica, especialmente en economías emergentes y desarrolladas, y en sectores clave como la manufactura, el comercio y los servicios.

De acuerdo con un estudio de Chirico y Salvato (2015), las empresas familiares suelen estar mejor posicionadas para generar un crecimiento económico sostenible debido a su enfoque a largo plazo y su capacidad para innovar. Además, las empresas familiares tienden a ser más resilientes frente a crisis económicas, lo que les permite mantener una estabilidad superior a otras empresas no familiares (Bammens, Notelaers, & Van Gils, 2015).

Además de su relevancia económica, las empresas familiares desempeñan un papel crucial en la creación de empleo. Un informe de la Academia Europea de Empresas Familiares (2017) señala que estas empresas emplean alrededor del 50% de la fuerza laboral en países de Europa y el 70% en América Latina. Este hecho resalta cómo las empresas familiares contribuyen significativamente a la estabilidad y crecimiento económico local.

Las empresas familiares también juegan un papel importante en la sostenibilidad económica y social. Según estudios como el de Poza y Daugherty (2018), las empresas familiares son más propensas a adoptar prácticas empresariales responsables, como la inversión en iniciativas sostenibles y el fomento del desarrollo social, valores no solo importantes para el desarrollo económico, sino para reforzar la RSC empresarial.

## 2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

En la tabla 2.2 que se muestra a continuación, se enumeran algunas de las ventajas competitivas que poseen las empresas familiares, así como ciertas desventajas que tienen respecto a las empresas que no son de este tipo. Cabe destacar que las ventajas e inconvenientes que se destacan en las líneas posteriores no son exclusivas de las empresas familiares, pero sí son más propensas a sufrirlas. Estas características han sido ampliamente analizadas por autores como Guevara Canchala (2020), quien resalta aspectos positivos como el compromiso, la visión a largo plazo y la flexibilidad; y Ruiz Díaz et al. (2022), quienes advierten sobre riesgos como la falta de profesionalización, los conflictos familiares y la resistencia al cambio.

**Tabla 2: ventajas y desventajas de las empresas familiares**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Compromiso y lealtad elevados	Confusión entre familia y empresa
Visión a largo plazo	Conflictos familiares
Toma de decisiones rápida	Resistencia al cambio
Flexibilidad laboral y financiera	Falta de profesionalización
Transmisión de valores y cultura empresarial	Sucesión mal planificada

Fuente: elaboración propia.

### 2.3.1 VENTAJAS

Una de las principales ventajas de las empresas familiares es el nivel de compromiso y lealtad de sus miembros. Al estar involucrados tanto emocional como económicamente, los integrantes de la familia suelen mostrar una fuerte implicación con el proyecto empresarial, lo que puede traducirse en una mayor dedicación, esfuerzo y sentido de responsabilidad. Esta implicación también favorece una consistente transmisión de valores, cultura organizacional y visión a largo plazo, lo que contribuye a una identidad empresarial sólida y coherente a lo largo del tiempo (GuevaraCanchala,2020).

Asimismo, la flexibilidad es otra fortaleza destacada. Las empresas familiares tienden a adaptarse con mayor rapidez a los cambios del entorno gracias a una estructura organizativa más sencilla y a la disposición de los miembros familiares para ajustar sus condiciones laborales tales como el salario, la jornada o la tarea desempeñada en beneficio del negocio. Esta agilidad se complementa con una capacidad de toma de

decisiones rápida y directa, al estar generalmente concentrada en una o pocas personas, lo que permite responder con eficacia a situaciones urgentes o imprevistas. Además, las empresas familiares suelen orientarse hacia el largo plazo, priorizando la continuidad del negocio, entendiéndolo como un miembro familiar más. Esto les permite adoptar decisiones estratégicas más sostenibles, con menor exposición al riesgo y un enfoque prudente en la gestión (Guevara Canchala, 2020).

### **2.3.2 DESVENTAJAS**

No obstante, estas mismas características también pueden derivar en debilidades significativas. Una de las más frecuentes es la confusión entre los intereses familiares y empresariales. Cuando no se logra una separación clara entre ambos ámbitos, pueden surgir decisiones subjetivas o poco racionales que perjudiquen a la organización. Este problema se agrava en contextos donde no existe una alta profesionalización de la gestión y se prioriza la permanencia de miembros familiares en cargos clave, sin considerar criterios de competencia (Ruiz Díaz et al., 2022).

## **3. EL CAMBIO**

### **3.1 INTRODUCCIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El cambio organizacional puede definirse como el conjunto de transformaciones que una organización experimenta con el fin de adaptarse a nuevas condiciones del entorno, mejorar su funcionamiento interno o garantizar, por lo tanto, su sostenibilidad a largo plazo. Estas transformaciones pueden implicar modificaciones en la estructura organizativa, los procesos operativos, la estrategia empresarial, la cultura corporativa o el componente humano (elaboración propia basada en Robbins & Coulter, 2014).

En el caso concreto de las empresas familiares, el proceso de cambio se caracteriza por una complejidad adicional, derivada de la relación entre los intereses empresariales y los vínculos propios del ámbito familiar, ya que enfrentan retos específicos y únicos, relacionados con las características propias de este tipo de organizaciones, como son la sucesión generacional, la profesionalización de la gestión, la incorporación de miembros no familiares, o el conflicto entre tradición e innovación, ya que no solo requiere decisiones estratégicas racionales, sino también una gestión equitativa entre familia y negocio (Gómez-Mejía et al., 2007; Cabrera-Suárez et al., 2001).

### **3.2. LA INEVITABILIDAD DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES**

El cambio organizacional no es una excepción en la vida de las empresas, sino una constante necesaria para su supervivencia. En un entorno marcado por la incertidumbre, la globalización, los avances tecnológicos y nuevas demandas sociales y medioambientales, las organizaciones deben adaptarse para seguir siendo competitivas (Burnes, 2017; Nadler & Tushman, 1990).

Este cambio puede tener origen tanto en factores externos (crisis económicas, transformaciones legales o tecnológicas) como internos (procesos de innovación, conflictos organizativos o nuevas visiones estratégicas). Así, el cambio no solo actúa

como reacción a amenazas, sino también como una forma de anticiparse y aprovechar oportunidades.

Aunque todas las empresas enfrentan estos desafíos, en el caso de la empresa familiar, esta necesidad de transformación adquiere una dimensión especial. Las dinámicas propias de este tipo de organización, por ejemplo, la convivencia de intereses familiares y empresariales hacen que los procesos de cambio requieran consideraciones particulares, como se aborda en el siguiente apartado.

### **3.3. PARTICULARIDADES DEL CAMBIO EN LA EMPRESA FAMILIAR**

El cambio en las empresas familiares presenta una serie de características únicas que lo hacen más complejo en comparación con otro tipo de organizaciones. Estas características se deben, a la confluencia de dos sistemas con lógicas distintas: el sistema empresarial, regido por la eficiencia, rentabilidad y competitividad; y el sistema familiar, guiado por relaciones afectivas, valores y legado. Esta dualidad genera una dinámica organizacional única en la que cualquier proceso de transformación empresarial puede tener repercusiones directas sobre el equilibrio familiar, y viceversa (Gersick et al., 1997).

En primer lugar, la sucesión generacional no consiste únicamente en transferir la dirección de la empresa, sino que conlleva la transmisión de valores, visiones y estilos de liderazgo. Una característica relevante es la fuerte presencia de valores tradicionales, que si bien pueden ser un activo importante, también pueden convertirse en barreras frente a la innovación o la incorporación de prácticas más vanguardistas. Esto resulta en que muchas empresas familiares tienden a mostrar una mayor aversión al riesgo y una mayor reticencia a introducir cambios radicales, especialmente si estos son percibidos como una amenaza al legado familiar, construido a lo largo de generaciones.

En segundo lugar, el carácter personalista de muchas empresas familiares, donde las decisiones clave están concentradas en una o pocas personas, puede facilitar una toma de decisiones ágil en algunos casos, pero también limitar la participación de otros actores relevantes, en consecuencia, impedir una planificación estructurada del cambio o la toma de nuevas estrategias. Esto se vuelve especialmente crítico cuando no existen órganos de gobierno claros o cuando la gobernanza está basada más en la confianza familiar que en criterios profesionales.

No obstante, también es importante destacar que las empresas familiares cuentan con recursos que pueden actuar como catalizadores positivos del cambio, como son la existencia de una identidad corporativa sólida, el compromiso emocional con los miembros de la organización ya que más que ser percibidos como empleados, en muchos casos, son percibidos como parte de la familia.

Además, cabe mencionar la visión a largo plazo y la transmisión intergeneracional de conocimientos son elementos que pueden favorecer una correcta transición.

### **3.4 TIPOS DE CAMBIO EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Para comprender adecuadamente esta dinámica, es útil distinguir entre los factores internos, aquellos que emergen desde dentro de la organización y los factores externos, que son impulsados por cambios en el entorno social, económico y tecnológico.

### **3.4.1. FACTORES INTERNOS DEL CAMBIO**

Los factores internos hacen referencia a dinámicas propias de la organización y de la interrelación en su estructura interna. Si bien no constituyen el foco central de este trabajo, es importante mencionarlos brevemente como parte del contexto general del cambio organizacional.

El más relevante es el proceso de sucesión generacional, que implica la transferencia del liderazgo y propiedad de una generación a otra. Este proceso no solo transforma la estructura directiva, sino también los valores, estilos de gestión y estrategias, pero en contrapartida puede generar estados de incertidumbre y conflictos dentro de la familia y por consiguiente de la propia organización (Sharma, Chrisman y Chua. 2003).

Asimismo, otro pilar importante lo conformaría los conflictos familiares dentro de la organización, la empresa familiar es un reflejo de la propia familia y por tanto, cualquier desavenencia se puede ver reflejada en la toma de decisiones o en el ambiente organizacional (Lansberg.1983).

La profesionalización de la gestión, según Gómez-Mejía et al. (2007), conlleva la incorporación de perfiles no familiares y la adopción de prácticas empresariales más técnicas, puede provocar resistencias internas si no se gestiona adecuadamente.

también cabe mencionar, otros factores internos incluyen el cambio de propiedad, la redefinición de los roles de los miembros de la familia en la empresa, y el desgaste del modelo de negocio original.

### **3.4.2. FACTORES EXTERNOS DEL CAMBIO**

Los factores externos representan el principal motor del cambio organizacional en muchas empresas familiares, especialmente aquellas que han mantenido modelos tradicionales de gestión durante décadas, ya que dichos factores empujan a la organización a la adopción de prácticas o estrategias más actuales, condenando a la quiebra a aquellas que no se adaptan a las nuevas tendencias (De Massis, Frattini, Kotlar, Petruzzelli & Wright, 2016).

En la cúspide, y siendo el principal cambio, destaca el ámbito económico, como las crisis y recesiones, junto con la inflación, los tipos de interés, las fluctuaciones en los mercados y los cambios de poder adquisitivo, que generan un contexto en el cual la empresa debe estar actualizada, o de lo contrario se verá avocada al fracaso por quedarse anclada en prácticas del pasado (Craig & Moores, 2006).

En segundo lugar, los cambios político-legales representan una fuente significativa de incertidumbre para las empresas familiares. Las reformas fiscales o laborales pueden alterar de forma sustancial los costes operativos y las condiciones de contratación, afectando directamente a la estabilidad del negocio. A esto se suman las crecientes exigencias en materia medioambiental y de responsabilidad social, que demandan una adaptación constante a nuevos marcos regulatorios (Block, 2010).

En tercer lugar, uno de los cambios externos más destacados hoy en día es la transformación tecnológica. La digitalización de procesos, la automatización de tareas y el uso de herramientas avanzadas como el big data o la inteligencia artificial han redefinido las reglas del juego en casi todos los sectores económicos. Esto puede suponer un reto en la empresa familiar, ya que pueden no haber invertido previamente

en innovación o puede existir resistencia al cambio por parte de los líderes más tradicionales (König, Kammerlander & Enders, 2013).

Además, los cambios socioculturales también constituyen un factor externo de gran relevancia para la empresa familiar. La evolución de los valores sociales, el aumento de la conciencia ética y medioambiental, así como las nuevas expectativas de consumidores y empleados, han modificado profundamente las dinámicas del mercado. Hoy en día, no basta con ofrecer un producto competitivo; se espera que las empresas actúen con responsabilidad, promuevan la inclusión, respeten los derechos laborales y adopten prácticas sostenibles (Dyer, 2006).

Asimismo, los cambios demográficos, como el envejecimiento de la población o el aumento de la diversidad cultural, exigen modelos de gestión más flexibles y abiertos. En este contexto, la empresa familiar puede verse desafiada a adaptar sus valores tradicionales y su cultura organizativa a un entorno en constante transformación, sin perder su identidad ni sus raíces (Zellweger, Eddleston & Kellermanns, 2010).

Finalmente, cabe mencionar la presión competitiva, ya que las empresas familiares que históricamente operaban en entornos locales o regionales se ven obligadas a competir con grandes corporaciones, startups innovadoras y nuevos modelos de negocio digitales, lo cual no solo exige mejoras operativas y estratégicas, sino también una nueva visión empresarial (Chrisman, Chua, De Massis, Frattini & Wright, 2015).

### **3.5 FACTORES QUE DIFICULTAN O FACILITAN EL CAMBIO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

#### **3.5.1 FACTORES QUE DIFICULTAN EL CAMBIO**

Uno de los principales obstáculos en el contexto de la empresa familiar es la resistencia al cambio, que está relacionado con factores emocionales (Lambrecht & Lievens, 2008). Como se ha mencionado anteriormente, la empresa es un reflejo de la familia y, en consecuencia, se generan ciertos problemas dada esta condición, especialmente si no existen unas guías claras que diferencien entre familia y empresa (Gersick et al., 1997). Los vínculos familiares pueden interferir en la toma objetiva de decisiones, así como en la designación de roles (Sharma, Chrisman & Chua, 1997).

Además, en muchas empresas familiares, el fundador ejerce un control fuerte sobre las decisiones y, por miedo a perder el control familiar, es común que surja temor a ceder poder a otras generaciones, a nuevas estructuras de gobernanza o a la incorporación de nuevas prácticas (Miller, Steier & Le Breton-Miller, 2003).

Por último, el acceso a financiación o ampliaciones de capital es un tema recurrente cuando implica la incorporación de terceros ajenos al entorno familiar. Esta situación se ve motivada por la aversión al riesgo, la pérdida de control familiar y la pérdida de identidad cultural, especialmente si implica abandonar formas de hacer que han funcionado durante décadas (Gómez-Mejía et al., 2007).

#### **3.5.2 FACTORES QUE FACILITAN EL CAMBIO**

Frente a estos obstáculos, existen también diversos factores que pueden actuar como palancas para impulsar el cambio en la empresa familiar:

La presencia de líderes capaces de inspirar, comunicar una visión de futuro y generar confianza en el proceso de cambio es un elemento decisivo. Este tipo de liderazgo no solo impulsa la innovación, sino que también facilita el alineamiento entre los miembros de la familia y del equipo directivo. Como señalan Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional es clave para movilizar a las personas hacia el cambio y fomentar un compromiso colectivo con los objetivos comunes.

La apertura, transparencia y frecuencia de la comunicación entre los miembros de la familia y con el resto de la organización es clave para reducir la incertidumbre, prevenir malentendidos y fomentar el compromiso con el cambio. Una comunicación efectiva es fundamental para mantener la cohesión y la claridad durante los procesos de transformación (Deloitte, 2011).

También, contar con asesores familiares, consultores organizacionales o expertos en gestión del cambio puede ofrecer una visión objetiva y ayudar a mediar en situaciones de conflicto, aportando un enfoque imparcial y profesional que favorece la toma de decisiones equilibradas (Deloitte, 2011).

Además, es importante desarrollar una capacitación continua de los miembros de la familia y del equipo directivo en competencias de liderazgo y gestión, ya que refuerza la capacidad de adaptación y reduce la resistencia al cambio. La formación constante permite a los líderes responder con mayor eficacia a los desafíos del entorno y fortalecer su influencia en la organización (Díaz Bedoya et al., 2024).

Por último, es capital mencionar el uso de órganos de gobierno claros, como consejos de administración, protocolos familiares o comités de dirección, los cuales contribuyen a ordenar la toma de decisiones y a separar adecuadamente las esferas familiar y empresarial, promoviendo una gestión más profesional y sostenible (Deloitte, 2011).

## **4.REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

A continuación, y para resolver nuestra principal cuestión, que es cómo la empresa familiar toma decisiones y se antepone al cambio, se procede a un análisis y revisión de los trabajos seleccionados y al consiguiente desglose de sus principales teorías y modelos. De este modo, podremos comprender cómo los distintos autores diseccionan las diversas problemáticas relativas a la empresa y cómo llevan a cabo los consiguientes estudios y obtención de conclusiones.

### **4.1 METODOLOGÍA DE LA REVISIÓN SISTEMÁTICA**

Comprender el cambio estratégico en las empresas familiares es fundamental para desarrollar teorías y prácticas que garanticen su sostenibilidad y crecimiento. Para abordar esta temática, resulta esencial realizar una revisión integral y sistemática de la literatura existente. Dado que la literatura sobre el cambio organizacional es amplia y diversa, se ha optado por llevar a cabo una revisión de artículos de revisión previamente publicados. Este ensayo detalla la metodología empleada para dicha revisión, siguiendo las mejores prácticas establecidas en investigaciones anteriores y utilizando fuentes de datos reconocidas.

Para desarrollar una revisión rigurosa sobre el cambio estratégico en las empresas familiares, se siguieron las recomendaciones metodológicas propuestas en estudios previos (por ejemplo, Alvesson & Sandberg, 2020; Elsbach & Van Knippenberg, 2020; Post et al., 2020; Short, 2009).

Se utilizó la base de datos Web of Science (índice Social Science Citation Index) para buscar los términos clave pertinentes detallados en la Tabla 3, presentes en los títulos, resúmenes y temas de artículos de revisión publicados en revistas especializadas en empresa familiar.

Una revisión sistemática de la literatura se define como “una revisión de un cuerpo de literatura existente que sigue una metodología transparente y reproducible en la búsqueda, evaluación de calidad y síntesis de dicha literatura, con un alto nivel de objetividad” (Kraus et al., 2020a, p. 1026). En este estudio se adopta el proceso de tres etapas propuesto por Crossan y Apaydin (2010): recopilación de datos, análisis de datos y síntesis.

En la primera etapa, se empleó una base de datos de citas de alto prestigio: Web of Knowledge – Social Sciences Citation Index (SSCI), reconocida por sus criterios objetivos de selección de revistas y su amplia difusión en la comunidad académica (Perri & Peruffo, 2016). El acceso a dicha base de datos se realizó durante el mes de mayo de 2024, aplicando los criterios que se detallan en la Tabla 3.

Se limitó la búsqueda a artículos de revisión publicados en revistas científicas, ya que únicamente las publicaciones revisadas por pares pueden considerarse conocimiento validado y, por tanto, con mayor impacto en el discurso académico (Podsakoff et al., 2005). Asimismo, se eligió el idioma inglés, práctica común en este tipo de revisiones (López-Fernández et al., 2016).

Para modelar las palabras clave que permitieran identificar artículos revisados por pares centrados en la realidad de la empresa familiar, se utilizó el término más general posible: “famil\*” (Hernández-Linares & López-Fernández, 2018). No obstante, dado que esta palabra clave también arrojaba numerosos resultados no directamente relacionados con el objeto de estudio, se añadieron términos complementarios como: “business”, “firm”, “company\*” o “enterpri\*”. Para delimitar los trabajos vinculados específicamente al cambio estratégico, se emplearon las palabras clave: “adapt\*”, “disrupt\*”, “evol\*” y “chang\*”.

**Tabla 3. Sumario de la búsqueda sistemática**

Keywords	Web of Science
“Famil*”  AND  “firm*” OR “business*” OR “company*” OR “enterpri*” <sup>1</sup>  AND	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Social Science Edition</li> <li>▪ Search in Topic</li> <li>▪ Categories: Business, Management,</li> <li>▪ Language: English</li> <li>▪ Document type: “review”</li> </ul> Years: All

“adapt*” OR “disrupt*” OR “evol*” OR “chang*”	
Search date	2024.05.08
Number of documents	282 documents
Number of documents after filtering process	19 documents

Fuente: elaboración propia.

## 4.2 RESULTADOS DE LA REVISIÓN

En esta sección se presentan los resultados de la revisión bibliográfica realizada. A continuación, se muestra una tabla con los artículos seleccionados, incluyendo el título, los autores, el año de publicación y la revista en la que fueron publicados.

**Tabla 4. Listado de trabajos seleccionados**

Título del Artículo	Autores	Año	Revista
The co-evolution of institutional environments and organizational strategies: The rise of family business groups in the ASEAN region	Carney, M., & Gedajlovic, E. R.	2002	Organization Studies
Comparative performance appraisal practices and management values among foreign and domestic firms in India	Sita C. Amba-Rao, Joseph A. Petrick, Jatinder N. D. Gupta and Thomas J. Von Der Embse	2000	The International Journal of Human Resource Management
Family-Controlled Business Groups: An In-Depth Review and a Microfoundations-Based Research Agenda	Leena Kinger Hans, Raveendra Chittoor, Balagopal Vissa and Guoli Chen.	2023	Journal of Management
Revisiting the idea of knowledge-based dynamic capabilities	Warner, K. S. R., & Wäger, M.	2019	Long Range Planning

for digital transformation			
Advising in Family Firms: Shaping Relational Dynamics and Trustful Connections in Strategy Work	Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L.	2009	Journal of Family Business Strategy
IPO in family business: A systematic review and directions for future research	Emmadonata Carbone, Alessandro Cirillo, Sara Saggese and Fabrizia Sarto.	2022	Journal of Family Business Strategy
Corporate governance in family businesses from Latin America, Spain and Portugal: A review of the literature	García-Castro, R., Aguilera, R. V., & Ariño, M. A.	2021	Journal of Family Business Strategy
Building bridges between gender and family business literature to advance women's empowerment	Martínez Jiménez, R., Hernández-Linares, R., & López-Fernández, M. C.	2022	Journal of Family Business Strategy
A systematic review of family business and consumer behavior	Augusto Bargoni Ilan Alon and Alberto Ferraris.	2023	Journal of Business Research
A review of digital family businesses: Setting marketing strategies, business models, and technology applications	Jose Ramon Saura, Daniel Palacios-Marques and Belem Barbosa.	2022	International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research
A systematic review of the literature and bibliometric analysis of governance of family firms	Zhongmin PU, Zeshui XU, Xinxin WANG and Marinko SKARE.	2022	Journal of Business Economics and Management
Family Business Restructuring: A	David R. Kinga, Olimpia Megliob, Luis Gomez-Mejia, Florian	2022	Journal of Management Studies

## ENTORNOS DE CAMBIO EN EMPRESAS FAMILIARES

Review and Research Agenda	Bauerd and Alfredo De Massis.		
Riding the waves of family firm internationalization: A systematic literature review, integrative framework, and research agenda	Francesco Debellis , Emanuela Rondi and Emmanuella Plakoyiannaki.	2021	Journal of World Business
Mapping family firm internationalization research: Bibliometric and literature review	Mikel Alayo, Txomin Iturralde and Amaia Maseda.	2020	Review of Managerial Science
CEO Tenure and Entrepreneurial Orientation Within Family and Nonfamily Firms	Cruz, C., Justo, R., & De Massis, A.	2020	Entrepreneurship Theory and Practice
Human agents, contexts, and institutional change: The decline of family in the leadership of business groups	Chi-Nien Chun and Xiaowei Luo.	2008	Organization Science
A future for organization theory: Living in and living with changing organizations	James P. Walsh, Alan D. Meyer and Claudia Bird Schoonhoven.	2006	Organization Science
Strategic Change in Family Firms: A Review From an Institutional Environment and Firm Size Perspective	Vitaliy Skorodzyevskiy, Chelsea Sherlock, Emma Su, James J. Chrisman, and Clay Dibrell.	2024	Family Business Review
Managerial Risk Taking: A Multitheoretical Review and Future Research Agenda	Robert E. Hoskisson, Francesco Chirico, Jinyong (Daniel) Zyung and Eni Gambeta.	2017	Journal of Management

Fuente: elaboración propia.

### **4.3 PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR**

#### **4.3.1 APLICACIÓN DEL BAM SOBRE DECISIONES EN EMPRESAS FAMILIARES**

El Modelo de Agencia Conductual o “Behavioral Agency Model” (BAM) fue propuesto por Wiseman y Gómez-Mejía en 1998. Los autores escriben su artículo con el objetivo de “proponer un marco integrador que combine elementos conductuales y económicos para explicar cómo los ejecutivos toman decisiones bajo condiciones de riesgo en entornos de cambio” (Wiseman y Gómez-Mejía 1998, p. 135). Para ello, sostienen que el comportamiento de los directivos no se puede explicar únicamente por la lógica racional de la Teoría de la Agencia, sino que se ve influido por factores psicológicos como la aversión a la pérdida, las aspiraciones individuales y la percepción de riqueza actual o futura.

Este modelo parte de la superposición de tres dimensiones clave: la percepción del riesgo por parte del ejecutivo, el diseño de los incentivos que reciben, como lo son las opciones sobre acciones, los factores contextuales, además de la exposición al despido o los objetivos estratégicos de la empresa. Dichas dimensiones están representadas de forma interrelacionada, y su combinación genera diferentes escenarios de toma de decisiones, donde el directivo puede optar por asumir o evitar riesgos estratégicos. La clave del modelo reside en cómo el ejecutivo enmarca mentalmente la situación, es decir, si la percibe como una ganancia potencial que desea maximizar o como una pérdida potencial que desea evitar.

A partir de este enfoque, el Modelo de Agencia Conductual ha sido aplicado extensamente en empresas familiares, destacando los valores no financieros, la reputación o el legado, conocidos como riqueza socioemocional, los cuales influyen también en la aversión o apetito por el riesgo.

Como defienden Hoskisson, Chirico, Zyung y Gambeta (2017) en su investigación por medio del BAM, la exposición al riesgo procedente del cambio y la riqueza socioemocional presentes en la empresa familiar han arrojado los siguientes hallazgos:

Los propietarios y directivos familiares son más aversos a la toma de decisiones que amenacen su riqueza socioemocional, incluso si eso supone asumir riesgos que afecten a su rendimiento financiero.

Bajo entornos de cambio, la empresa familiar tiende a diversificar y adquirir menos que las empresas no familiares, en cambio, aumentan la diversificación o adquieren negocios no relacionados cuando hay más recursos disponibles.

Estas corporaciones prefieren ejercer el uso del “greenfield”, entradas internacionales vía nuevas instalaciones en lugar de adquisiciones, aunque esto disminuye con la experiencia internacional. Adicionalmente, tienen una mayor inclinación a la mejora medioambiental y social, para evitar perjudicar la imagen de la familia.

Por último, los autores sostienen que la inversión de una empresa familiar en I+D es menor, no obstante, aumenta si el desempeño es inferior a lo esperado.

### **4.3.2 SAP EN LA EMPRESA FAMILIAR**

El enfoque “Strategy as Practice” (SAP) ha permitido comprender la estrategia no como un plan deliberado o una posición competitiva, sino como una práctica social situada, moldeada por el contexto, las interacciones y las capacidades de los individuos involucrados. Como defienden (Jarzabkowski, Balogun y Seidl 2007) “La estrategia debe entenderse como una actividad socialmente construida, realizada por actores humanos a través de prácticas compartidas, lo que implica que su análisis debe centrarse en el hacer cotidiano de la estrategia más que en sus resultados formales”.

Este enfoque ha sido especialmente útil en el estudio de empresas familiares, donde las dinámicas relacionales, las emociones y la historia compartida entre los actores estratégicos adquieren un papel central. En este sentido, Quarchioni y colegas (2022) han demostrado que los asesores estratégicos externos pueden actuar como mediadores entre actores familiares y no familiares, facilitando la construcción de confianza y la apertura al cambio estratégico. Su investigación revela que estas relaciones se desarrollan a través de microprácticas que permiten empoderar a los directivos no familiares, sensibilizar a los propietarios familiares ante nuevas oportunidades estratégicas y, finalmente, crear espacios compartidos de discusión y entendimiento.

### **4.3.3 LA TEORÍA DE ENSAMBLAJE EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES**

La teoría de ensamblaje, propuesta inicialmente por Reuber (2016) e incorporada al campo de la empresa familiar por Debellis et al. (2021), ofrece un enfoque novedoso para entender los desafíos que enfrentan las empresas familiares al internacionalizarse. A diferencia de los modelos tradicionales que plantean rutas planificadas y lineales, como son el modelo Uppsala o el enfoque de la ventaja competitiva, esta teoría asume que la internacionalización es un proceso no estructurado, emergente y sensible al contexto.

Desde esta perspectiva, la empresa familiar se concibe como un conjunto dinámico de rutinas, relaciones familiares, estructuras de gobierno y valores que se ensamblan de manera temporal y se reconfiguran al enfrentar nuevos contextos internacionales (Reuber, 2016; Debellis et al., 2021). La entrada en mercados exteriores puede desestabilizar ese ensamblaje, exigiendo adaptaciones tanto en la estrategia empresarial como en las dinámicas familiares.

Uno de los principales aportes de este enfoque es que incorpora elementos habitualmente ignorados por teorías clásicas, como los conflictos intergeneracionales, la influencia de las emociones familiares, la resistencia al cambio o el impacto de la identidad familiar en la toma de decisiones (Berrone et al., 2012; Zahra, 2003). Por

ejemplo, una familia puede dudar en internacionalizar si percibe que ese paso pone en riesgo la cohesión o los valores fundacionales del negocio.

Además, el enfoque de ensamblaje permite entender que no hay un único camino válido hacia la internacionalización. En lugar de seguir fases predecibles, muchas empresas familiares responden a oportunidades que surgen de forma externa, como asociaciones con distribuidores locales, necesidades de clientes en el extranjero o la aparición de nuevos socios estratégicos provocadas con el contexto externos, estas obligan a reconfigurar sus estructuras sobre la marcha (Chirico et al., 2020).

También, cabe destacar la importancia del uso de métodos de investigación cualitativos y longitudinales para estudiar estos procesos, ya que solo el seguimiento a lo largo del tiempo permite observar cómo las empresas familiares ajustan su configuración organizativa después de cada cambio (Debellis et al., 2021). Este enfoque es especialmente útil para entender cómo se reconstruyen internamente luego de atravesar crisis o fracasos en el extranjero.

#### **4.4 PRINCIPALES HALLAZGOS**

El análisis de la literatura especializada sobre el cambio en la empresa familiar ha permitido identificar una serie de patrones comunes. A través de una revisión sistemática de los estudios, se han detectado factores clave que inciden en los procesos de transformación de estas organizaciones. Los hallazgos que se detallan a continuación, ofrecen una visión global de cómo las empresas familiares enfrentan y gestionan el cambio, revelando tanto sus fortalezas como sus desafíos estructurales ante este.

En primer lugar, cabe mencionar la Co-evolución institucional y adaptación estratégica, las empresas familiares no operan por su cuenta; su evolución está profundamente influida por los entornos institucionales. Estudios como el de Carney et al. (2020) destacan cómo los grupos empresariales familiares en regiones como el sudeste asiático han coevolucionado con sus contextos institucionales, adaptando sus estrategias para mantener su relevancia y competitividad.

En segundo lugar, la transformación digital y capacidades dinámicas, estas, representan un motor clave de cambio. La literatura (Warner & Wäger, 2019) subraya la importancia de desarrollar y promover aptitudes con el fin de afrontar los desafíos propios de la digitalización, especialmente en contextos familiares donde la resistencia al cambio puede ser mayor.

Asimismo, la necesidad de estructuras de gobernanza más formales y transparentes es un tema recurrente. En regiones como América Latina y el sur de Europa, se observa una tendencia hacia la profesionalización de la gestión, aunque persisten tensiones entre el control familiar y la apertura a prácticas externas (García-Castro et al., 2021).

La internacionalización de las empresas familiares implica procesos de cambio estructural y estratégico. La literatura revisada (Arregle et al., 2021) muestra que este proceso suele estar acompañado de reestructuraciones provocadas por el entorno externo, cambios en el liderazgo y ajustes en la cultura organizacional.

Un importante punto a mencionar, aunque históricamente invisibilizadas, las mujeres están adquiriendo un papel más relevante en la transformación de las empresas familiares. La literatura reciente (Martínez Jiménez et al., 2022) destaca cómo su inclusión impulsa nuevas formas de liderazgo, innovación y sostenibilidad.

Las relaciones de confianza y asesoramiento estratégico conforman un papel fundamental en la empresa familiar, el papel de los asesores externos y la construcción de relaciones de confianza son capitales para facilitar procesos de cambio. El trabajo de Nordqvist et al. (2020) enfatiza cómo estas dinámicas relacionales influyen en la toma de decisiones estratégicas.

Todas estas afirmaciones propuestas por los diversos autores, ponen en manifiesto que los hallazgos evidencian que el cambio en la empresa familiar no es un proceso lineal ni homogéneo, sino que está fuertemente influenciado por factores internos y externos. La comprensión de estas dinámicas es esencial para diseñar estrategias de cambio sostenibles en el tiempo y adaptadas a la singularidad de cada empresa familiar.

## 5. CONCLUSIONES

Este trabajo ha tenido como objetivo analizar cómo los factores externos influyen en los procesos de cambio en la empresa familiar, a partir de una revisión sistemática de la literatura académica reciente. Los resultados obtenidos permiten afirmar que el entorno institucional, la transformación digital, la globalización y los cambios socioculturales son elementos clave que condicionan la evolución y supervivencia de estas organizaciones.

Uno de los principales hallazgos es que las empresas familiares no son entidades estáticas, sino que responden activamente a las presiones del entorno. En contextos institucionales dinámicos, como los de Asia o América Latina, se observa una coevolución entre las estrategias empresariales y los marcos normativos, lo que demuestra la gran capacidad de adaptación que poseen este tipo de organizaciones. Esta adaptación, sin embargo, no es homogénea: depende del tamaño de la empresa, del grado de profesionalización y del tipo de liderazgo.

La transformación digital emerge como un factor disruptivo que obliga a las empresas familiares a replantear e innovar sus modelos de negocio, sus estructuras de gobernanza y sus procesos de toma de decisiones. Aunque normalmente muchas de estas organizaciones muestran resistencia inicial al cambio, aquellas que logran integrar capacidades dinámicas basadas en el conocimiento tienden a obtener una ventaja competitiva sólida y sostenible a lo largo del tiempo, la cual posiciona a la organización en un punto de superioridad en el mercado respecto a otras organizaciones.

Asimismo, la internacionalización y la exposición a mercados globales actúan como catalizadores del cambio, impulsando procesos de reestructuración interna, así como su consiguiente redefinición estratégica. En este contexto, el papel de los asesores externos, la apertura a nuevas formas de liderazgo, incluyendo una mayor participación femenina, y la incorporación de prácticas de gobernanza más formales se presentan como elementos facilitadores del cambio.

El cambio en la empresa familiar no puede entenderse sin considerar el entorno que la rodea. Los factores externos no solo condicionan las decisiones estratégicas, sino que también redefinen las relaciones internas, los valores familiares y la visión de futuro. Comprender esta interacción es esencial para diseñar políticas públicas, estrategias empresariales y marcos teóricos que acompañen a estas organizaciones en su proceso de transformación.

En definitiva, la empresa familiar se ve profundamente afectada por los constantes cambios inherentes al mercado. Sin embargo, si se reconoce la existencia de esta amenaza, se comprende su naturaleza y se implementan medidas estratégicas adecuadas, como las previamente mencionadas, aprovechando además las particularidades propias de este tipo de organización, las cuales pueden convertirse en una ventaja competitiva si se gestionan correctamente, la empresa logrará sortear dichas vicisitudes y prosperar, alcanzando así un sólido posicionamiento en el mercado.

## **5.1 LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Este trabajo se ha centrado en analizar el impacto de los factores externos en los procesos de cambio de la empresa familiar, a través de una revisión bibliográfica de estudios recientes. No obstante, presenta algunas limitaciones considerables. En primer lugar, aunque se ha identificado una amplia variedad de influencias, la revisión no ha profundizado en cómo el cambio interactúa con características internas específicas de cada empresa familiar.

En segundo lugar, la mayoría de los estudios revisados se basan en contextos occidentales o asiáticos, lo que puede limitar la aplicabilidad de los hallazgos a otras regiones con estructuras institucionales distintas. Además, la falta de estudios empíricos comparativos entre empresas familiares y no familiares en contextos de cambio externo reduce la posibilidad de establecer conclusiones más generalizadas.

Por último, la revisión se ha centrado en artículos académicos publicados en revistas científicas, lo que puede haber dejado fuera perspectivas prácticas que podrían enriquecer la comprensión del fenómeno.

## **5.2 LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

Dado el enfoque tomado en los factores externos, se han identificado varias líneas de investigación futuras. En primer lugar, sería valioso desarrollar estudios que analicen de forma empírica cómo distintos entornos institucionales, como los sistemas legales, políticas públicas o niveles de desarrollo económico, condicionan la capacidad de adaptación de las empresas familiares frente al cambio.

En segundo lugar, se propone una investigación en mayor profundidad sobre el impacto de la transformación digital, así como su consiguiente estrategia implementada. En particular, hacer especial hincapié en las tecnologías emergentes, como son la inteligencia artificial o el big data. Las cuales son la nueva normalidad hoy en día, herramientas cada día más usadas e instauradas en nuestra normalidad. Asimismo, se sugiere avanzar en estudios comparativos entre regiones o sectores para identificar patrones y diferencias en la respuesta de las empresas familiares ante

factores externos, como crisis económicas, cambios regulatorios o fenómenos socioculturales.

En última instancia, resulta recomendable adoptar enfoques interdisciplinarios que integren la teoría institucional, la economía política, la sociología de las organizaciones y los estudios sobre la familia. Esta integración permitirá desarrollar marcos analíticos más sólidos, sensibles al contexto y capaces de reflejar con mayor precisión la complejidad de la empresa familiar.

## 6.BIBLIOGRAFÍA

Academia Europea de Empresas Familiares. (2017). *El impacto de las empresas familiares en Europa y América Latina*.

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, 1159–1198.

Bammens, Y., Notelaers, G., & Van Gils, A. (2015). *Family business and economic resilience: A longitudinal study*. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 215-226.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2012). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113.

Block, J. H. (2010). Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*, 23(2), 109–130.

Boling, J. R., Pieper, T. M., & Covin, J. G. (2015). CEO tenure and entrepreneurial orientation within family and nonfamily firms. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 493-510.

Boling, J. R., Pieper, T. M., & Covin, J. G. (2016). CEO tenure and entrepreneurial orientation within family and nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 891–913.

Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson Education.

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–48.

Carney, M., & Gedajlovic, E. (2002). *The co-evolution of institutional environments and organizational strategies: The rise of family business groups in the ASEAN region*. *Organization Studies*, 23(1), 1–29.

Chirico, F., & Salvato, C. (2015). *Dynamic capabilities and strategic management in family firms: The role of resilience and innovation*. *Family Business Review*, 28(2), 133–148.

Chirico, F., Criaco, G., De Massis, A., Frattini, F., & Kotlar, J. (2020). To patent or not to patent: That is the question. Intellectual property protection in family firms and the performance implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 339–367.

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.

Chung, C.-N., & Luo, X. (2008). The decline of family in the leadership of business groups: Institutional change as an organizational response to shifts in the environment. *Organization Science*, 19(1), 124–142.

Craig, J. B., & Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1–10.

Cruz, C., Justo, R., & De Massis, A. (2020). CEO tenure and entrepreneurial orientation within family and nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(5), 996–1031.

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., De Massis, A., & Frattini, F. (2021). The theoretical foundations of family firm internationalization: Advancing the debate. *Journal of International Business Studies*, 52(4), 645–684.

Deloitte. (2011). *La empresa familiar ante el reto del cambio generacional*. Deloitte España.

Díaz Bedoya, A., Martínez, L. & Gómez, R. (2024). *Liderazgo y formación en la empresa familiar: claves para la sostenibilidad organizacional*. *Revista Iberoamericana de Empresas Familiares*, 12(1), pp. 45–62.

Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.

García-Castro, R., Aguilera, R. V., & Ariño, M. A. (2021). Corporate governance in family businesses from Latin America, Spain and Portugal: A review of the literature. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100425.

- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press
- 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.
- Guevara Canchala, N. T. (2020). Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, Universidad de Nariño.
- Ruiz Díaz, F. M., Saldaña Contreras, Y., Sifuentes Cedillo, A., & de la Garza Cienfuegos, S. P. (2022). Ventajas y desventajas de la profesionalización de la empresa familiar. *INCEPTUM. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*.
- Hans, L. K., Chittoor, R., Vissa, B., & Chen, G. (2023). *Family-controlled business groups: An in-depth review and a micro-foundations based research agenda*.
- Hoskisson, R. E., Chirico, F., Zyung, J. D., & Gambeta, E. (2017). Managerial risk taking: A multitheoretical review and future research agenda. *Journal of Management*, 43(1), 137–169.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418–441.
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4), 295–313.
- Lansberg, I. (1983). *Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap*. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39–46.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). *Toward an integrative model of family business performance*. *Family Business Review*, 17(1), 1-20.
- Martínez Jiménez, R., Hernández-Linares, R., & López-Fernández, M. C. (2022). Building bridges between gender and family business literature to advance women's empowerment. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100478.
- Martínez-Jerez, F., & Rodríguez-González, F. (2019). *El impacto de las empresas familiares en la economía global*. *Revista Internacional de Gestión Empresarial*, 12(2), 45-67.

- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32(2), 77–97.
- Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L. (2009). Advising in family firms: Shaping relational dynamics and trustful connections in strategy work. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 14–25.
- Poza, E., & Daugherty, M. (2018). *Family business sustainability: Social responsibility and long-term success*. *Family Business Review*, 31(3), 318–336.
- Quarchioni, S., Ciccola, R., & Chiucchi, M. S. (2022). *Advising in family firms: Shaping relational dynamics and trustful connections in strategy work*. *Family Business Review*, 35(4), 338–360.
- Reuber, A. R. (2016). An Assemblage-Theoretic Perspective on the Internationalization Processes of Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1269–1286. <https://doi.org/10.1111/etap.12179>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (11.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667–687.
- Sloan, P., & Oliver, D. (2013). Building trust in multi-stakeholder partnerships: Critical emotional incidents and practices of engagement. *Organization Studies*, 34(12), 1835–1868.
- Walsh, J. P., Meyer, A. D., & Schoonhoven, C. B. (2006). A future for organization theory: Living in and living with changing organizations. *Organization Science*, 17(5), 657–671.
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495–512.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63.