

FEBRERO 2024

Vínculos profundos: Un análisis riguroso sobre las relaciones entre las empresas familiares y sus *stakeholders*

Prof. Marta M. Elvira
Brenda Torres
María del Mar Revilla

 **IESE**
Business School
University of Navarra

 **caser**
Grupo Helvetia

La **Cátedra de Empresa Familiar del IESE** se creó en 1987 para fomentar y apoyar las iniciativas de las empresas familiares y las familias empresarias.

La primera sobre esta materia en Europa, la Cátedra genera investigación de alto impacto y publicaciones dirigidas a empresarios. Además, participa en numerosas conferencias, encuentros de investigadores y otras actividades de formación, incluyendo programas regulares y sesiones en el IESE Alumni Learning Program.

FEBRERO 2024

Rev. septiembre del 2024

Vínculos profundos: Un análisis riguroso sobre las relaciones entre las empresas familiares y sus *stakeholders*

Cátedra de Empresa Familiar

Prof. Marta M. Elvira

Brenda Torres

María del Mar Revilla

Equipo de trabajo

Marta M. Elvira

Profesora de Dirección Estratégica y de Dirección de Personas en las Organizaciones,
titular de la Cátedra de Empresa Familiar

melvira@iese.edu

Blog: <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/>

Brenda Torres

MS- estudiante en la Universidad de Bonn

Asistente de investigación en el IESE, curso 2022-23.

María del Mar Revilla

Asistente de investigación, IESE Business School

Diseño: IESE Business School www.iese.edu

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	5
1. Introducción	6
2. Claves para comprender las relaciones entre las empresas familiares y sus <i>stakeholders</i>	8
2.1 Definición de empresa familiar	9
2.2 Clasificación y definición de los <i>stakeholders</i>	10
2.2.1 <i>Stakeholders</i> internos	10
2.2.2 <i>Stakeholders</i> externos	11
2.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	11
2.3.1 Responsabilidad social corporativa (RSC)	13
3. Fomentando sinergias: el vínculo entre las empresas familiares y sus <i>stakeholders</i>	14
3.1 Principales teorías sobre la relación con los <i>stakeholders</i>	16
4. Empresa familiar y medio ambiente	17
4.1 Artículos previos al año 2020	21
4.1.1 Características de la empresa familiar	21
4.1.2 Prácticas de ecoinnovación	22
4.1.3 Divulgación de información medioambiental	23
4.2 Artículos entre los años 2020 y 2023	23
4.2.1 Características de la empresa familiar	23
4.2.2 Prácticas de ecoinnovación	25
4.2.3 Divulgación de información medioambiental	26
4.3 Artículos con datos de empresas españolas	27
4.4 Prácticas y recomendaciones	27
4.4.1 Empresas familiares	27
4.4.2 Gobiernos	29
4.4.3 Inversores	29

ÍNDICE

5. Empresa familiar y clientes	30
5.1 Prácticas y recomendaciones	33
6. Empresa familiar y empleados	35
6.1 Prácticas y recomendaciones	38
7. Empresa familiar y proveedores	39
7.1 Prácticas y recomendaciones	41
8. Empresa familiar y las instituciones de crédito	42
8.1 Prácticas y recomendaciones	45
9. Conclusión	46
Anexos	49
Anexo 1 - Datos económicos sobre empresa familiar	50
Anexo 2 – Breves casos ilustrativos	52
Borges y su gran apuesta	52
La gran evolución y adaptación de Enhol	53
Acciona y su compromiso con el medio ambiente	54
Mahou y su nuevo plan “Vamos 2030”	55
Actiu, una empresa familiar líder en sostenibilidad	56
Mayoral hace amigos	57
Bibliografía	58

Resumen ejecutivo

La empresa familiar tiene ante sí el reto de ser y posicionarse como un agente de cohesión y motor económico en la sociedad. Sus valores deberían permear su razón de ser y transmitirse a todos los grupos de interés con los que desarrolla sus actividades. Es más, consciente de su impacto, la empresa familiar puede contribuir a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por las Naciones Unidas a través de su concreción de sus políticas y relaciones con diferentes grupos de interés.

Estrechamente unida a una comunidad local que la alimenta de recursos, la academia ve la empresa familiar como custodia y administradora de un capital. Aunque también advierte que los problemas de agencia pueden corroer su viabilidad. Por ello, resulta fundamental cultivar una serie de prácticas en relación con sus *stakeholders*. A continuación, se esbozan algunas de ellas basadas en evidencia de investigación.

Por lo que respecta al medio ambiente, los accionistas pueden preocuparse de proporcionar una adecuada formación y desarrollo de los empleados en este campo. De hecho, tener un consejo de administración más diverso mejora el desempeño medioambiental. Pero esto no es suficiente. Una visión a largo plazo junto con la divulgación de las actividades que lleva a cabo en este aspecto puede ayudar a actuar en favor del clima minimizando impactos perjudiciales.

Respecto a los clientes, se entienden como agentes clave. Mayoritariamente los estudios están centrados en cómo los clientes perciben la empresa familiar. En ellos, destaca la elevada reputación y fiabilidad. De igual modo, para la familia, la reputación está ligada al apellido. También se recomienda dar a conocer la historia de la empresa vinculada a la historia familiar.

Uno de los principales *stakeholders* son los empleados. Numerosos estudios señalan la confianza y cercanía como base de la estabilidad laboral. Son beneficios no económicos para los empleados que sería positivo subrayar a candidatos en el momento de la contratación.

Proveedores y bancos también son entidades de interés. Muchas veces los proveedores se ven “como de la familia” pero algunos alertan sobre el papel de los proveedores en contraposición al I+D. Sobre los bancos, es evidente cómo el hecho de dar visibilidad sobre el plan de negocio, objetivos y además, la información puramente financiera, facilita el acceso a crédito que también se basa en la confianza de relaciones a largo plazo.

En definitiva, corresponde a propietarios y ejecutivos identificar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en los cuales puede tener mayor repercusión las actividades de la empresa, trazando con audacia relaciones con sus *stakeholders* para alcanzar los objetivos estratégicos.

01

Introducción

01

Introducción

El interés por las relaciones entre los diferentes *stakeholders* que afectan a una empresa ha ido en aumento recientemente. Los movimientos a favor de los derechos humanos, de frenar o atenuar el cambio climático o de disminuir la pobreza han logrado que muchas medidas tomadas por gobiernos u organizaciones se centren precisamente en estas causas. A través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, desde el 2015 se establecen Objetivos de Desarrollo Sostenible para tomar medidas con el fin de abordar todas estas preocupaciones. En concreto, existen 17 diferentes metas. Entre ellas la igualdad de género, las ciudades y comunidades sostenibles, el trabajo decente y el crecimiento económico, el consumo y la producción responsables, la acción climática, etc.¹ Está claro que las empresas desempeñan un papel clave en el cumplimiento de estos objetivos, pero se habla menos del papel que tienen las empresas familiares al respecto y de cómo sus decisiones afectan a los *stakeholders*.

Según el último informe de Ernst & Young (EY) relacionado con las empresas familiares², las 500 más grandes del mundo generaron en 2022 unos ingresos de alrededor de 8,02 billones de dólares, lo que representa aproximadamente un 8% del PIB mundial, y dieron empleo a 24,52 millones de personas ese mismo año, lo que supone un aumento del 10% y el 1,4% respectivamente en relación con el año anterior.

Teniendo en cuenta la importante contribución económica que realizan las empresas familiares, es interesante entender su aportación a la sociedad y, concretamente, el efecto que tienen sobre los diferentes *stakeholders*. Para ello, en este libro blanco hemos tomado como punto de partida la investigación sólida y actual existente acerca de la relación de este tipo de empresas con sus *stakeholders* y, a partir de ahí, resumiremos dicho efecto, poniendo de relieve las prácticas que deben seguir llevándose a cabo y aquellas que se deben comenzar a poner en marcha para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

¹ THE 17 GOALS | Sustainable Development (un.org)

² 2023 Family Business Index | EY- Global

02

**Claves para
comprender las
relaciones entre las
empresas familiares
y sus *stakeholders***



02

Claves para comprender las relaciones entre las empresas familiares y sus *stakeholders*

2.1 Definición de empresa familiar

Antes de profundizar en el estudio, se describe brevemente la diversidad de definiciones existente. El concepto de empresa familiar puede llegar a ser bastante amplio; de hecho, entre los expertos existen múltiples definiciones a la hora de establecer hasta qué punto o desde qué punto una empresa se considera familiar o no.

Tener claro este concepto a la hora de llevar a cabo una investigación es realmente importante, ya que determina qué empresas se tomarán en cuenta para el estudio y, por ende, afectará de alguna manera a los resultados. En 2008, el European Family Business (EFB) y el Consejo del Family Business Network (FBN) acordaron que, para considerar familiar una empresa, debe cumplir cuatro condiciones³:

1. La mayoría de los votos deben ser propiedad de la familia que fundó o adquirió el capital social de la compañía.
2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Tiene que haber al menos un representante de la familia que participe en la gestión de gobierno de la compañía.
4. Si la empresa cotiza en bolsa, se considerará una empresa familiar si la persona que la fundó o la adquirió o sus familiares descendientes poseen al menos el 25% de los derechos de voto que se derivan del capital social de la empresa.

³ La Empresa Familiar - Instituto de la Empresa Familiar (iefamiliar.com)

Todas estas características definirían lo que es una empresa familiar; sin embargo, en la práctica es complicado saber si las empresas cumplen con diversos criterios, puesto que en las bases de datos utilizadas para diferentes estudios no resulta fácil encontrar toda esta información y, además, las empresas no vienen calificadas de forma anticipada como “empresa familiar”.

También se incluye en esta definición la parte cualitativa de las empresas de familia, que está relacionada con su fin estratégico: la continuidad de la empresa, es decir, el legado y su traspaso a lo largo de las diferentes generaciones.

Hirigoyen y Poulain-Rehm (2014) exponen que existen dos formas de definir una empresa familiar: la cuantitativa y la cualitativa. Algunos estudios se decantan por una de estas dos formas y otros prefieren unir ambas para ser más precisos. Si se habla de una empresa familiar según el criterio cuantitativo, se hace hincapié en el control o el porcentaje de capital de la empresa que posee la familia. En cambio, ateniéndose a las características cualitativas, se pone el foco en la influencia que tiene la familia en la gestión y dirección de la empresa, la cultura de la misma y su transferencia a las siguientes generaciones.

En el trabajo de investigación de Hirigoyen y Poulain-Rehm se combinan ambos criterios, cualitativo y cuantitativo: una empresa familiar será aquella en la que al menos un 5% del capital esté controlado por la familia y en la que haya al menos un miembro de la familia en la junta directiva. Doluca *et al.* (2018) siguen el mismo criterio. Según otros estudios (Gómez-Mejía *et al.*, 2003; Cruz *et al.*, 2014; 2014; Kim *et al.*, 2017), para ser considerada empresa familiar la familia debe controlar como mínimo el 20% del capital. Otros académicos dan una definición de empresa familiar mucho más sencilla: tanto Garcés-Ayerbe *et al.* (2022) como Ramírez-Alesón y Fernández-Olmos (2020) categorizan una empresa como familiar cuando un grupo familiar está activamente involucrado en la parte administrativa o de control de la empresa, es decir, se fijan en la variable cualitativa mencionada anteriormente.

Algunos autores centran su investigación en la relación de las empresas con el medio ambiente, donde se aprecia la posible confusión creada por distintas definiciones. Así, realizan un metaanálisis con el fin de explicar los resultados de diferentes estudios acerca del desempeño medioambiental de las empresas familiares a partir de cómo se define en esos estudios lo que es una empresa familiar y su comportamiento en ese ámbito. En cuanto a la definición de este tipo de empresa, plantean que existe una diferencia entre los estudios que la caracterizan como “empresa cuyo propietario es una familia” y los que la entienden como “empresa controlada por una familia”.

Una definición alternativa de empresa familiar es la de Huang *et al.* (2016), quienes consideran que es importante tener en cuenta el control o el nivel de posesión que tenga la familia sobre el capital social. Sin embargo, no están de acuerdo con la dicotomía que plantean los estudios a los que nos hemos referido más arriba y entienden la variable de empresa familiar como una variable continua que va aumentando o disminuyendo, dependiendo del nivel de control que ejerza la familia. Esta definición de empresa familiar distingue este estudio del resto.

2.2 Clasificación y definición de los stakeholders

2.2.1 Stakeholders internos

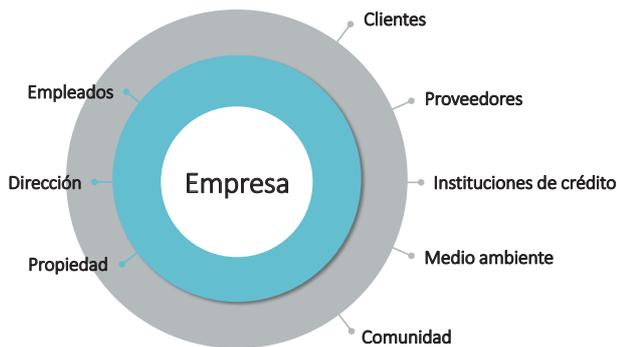
Los *stakeholders* internos son aquellos que están directamente involucrados en la actividad de la empresa, es decir, aquellos cuyas acciones tienen un impacto directo en las operaciones de la misma, como los empleados, la dirección y la propiedad. En las empresas familiares, hay ocasiones en las que existe una separación entre los *stakeholders* internos que forman parte de la familia y los que no; esto se debe a que los *stakeholders* familiares pueden establecer una relación diferente que añade valor (o no) a la empresa. Según Déniz y Suárez (2005), la familia debe ser considerada como un *stakeholder* adicional, dado que su participación activa caracteriza una empresa familiar respecto a otras empresas⁴.

⁴ Déniz et al., s. f.

2.2.2 Stakeholders externos

Los *stakeholders* externos también tienen influencia e interés en la actividad económica de la empresa, pero ese efecto y esa relación no son directos. En esta categoría se suelen incluir los consumidores o los clientes, la comunidad local, los proveedores, los bancos y, últimamente, también el medio ambiente.

Figura 2. Clasificación stakeholders



Fuente: elaboración propia

2.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En 2015 la Organización de Naciones Unidas estableció por primera vez los ODS con el propósito de “poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad”⁵.

Estos objetivos pueden servir de guía a las empresas para decidir cómo enfocar sus objetivos internos relacionados principalmente con la sostenibilidad sea medioambiental, económica o social. Una buena reputación con respecto a estos objetivos ha adquirido cada vez más importancia en el mundo empresarial.

Como señalan Dekker *et al.* (2016), cuando las empresas familiares están más arraigadas en la comunidad local, más seguimiento tienen a nivel social y por tanto todo aquello susceptible a ganar o perder reputación les afecta. De hecho, apuntan que cuanto más arraigo, más focalizadas en el aspecto medioambiental.

Figura 3. Objetivos del Desarrollo Sostenible



Fuente: Objetivos y metas de desarrollo sostenible- Desarrollo Sostenible (un.org)

⁵ Objetivos de Desarrollo Sostenible | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo (undp.org)

Aunque también argumentan que una empresa familiar más joven, menos madura, priorizará mantener el negocio en buena salud pensando en legarlo a generaciones futuras antes que marcarse objetivos relacionados con el medio ambiente. De este modo, las acciones e iniciativas en este campo engrosan los **ODS 12,13, 14, o 15** vinculados al medio natural y su uso.

Además, las raíces locales de la empresa pueden ser, a su vez, facilitadores (o inhibidores) del crecimiento de las empresas familiares (Naldi *et al.*, 2013). Tienen a su alcance toda una serie de recursos de los que se puede sacar provecho y, a su vez, contribuyen a desarrollar la región. Es patente como proporcionan un empleo decente estable fomentando el crecimiento de la economía (**ODS 8**).

En otra dimensión, hay mucho por investigar sobre la relación entre las raíces culturales locales de la empresa familiar y la cultura en otros países en los que se ha internacionalizado (Baù *et al.*, 2021). ¿Cómo se mantendría una cultura exógena en otro país? Sería interesante estudiar la aportación de la empresa familiar y su papel a la hora de insertar la mujer en el mundo laboral, en concreto, de un país más económicamente avanzado en este sentido a otro menos. En términos de los **ODS 5 y 10**, queda por documentar cómo la empresa familiar reduce las desigualdades y procura una igualdad de oportunidades entre sexos.

Si hay un concepto clave a la hora de definir las relaciones de la empresa familiar con los diferentes *stakeholders* es la confianza. (Rondi *et al.*, 2020) sostienen que las empresas familiares, sobre todo las pequeñas y medianas, tienen un capital social fundamental para construir relaciones basadas en la mutua confianza. Más aún cuando se internacionalizan, pues las limitaciones financieras y de gestión pueden complicar el proceso y cuanto más difícil sea la interacción con la red, el capital social más se diluye (J.-L. Arregle *et al.*, 2007). El capital social se considera un aglutinante entre diferentes individuos que comparten valores, normas, y que fortalecen el arraigo local y las relaciones con la gobernanza (J. L. Arregle *et al.*, 2021).

Esto tiene sus implicaciones a la hora de modular las relaciones con los *stakeholders*. Diferentes propietarios con los que hemos hablado valoran las relaciones a largo plazo con sus proveedores sin por ello perder competitividad. Las empresas familiares son un catalizador de la **ODS 17**, firmando acuerdos y alianzas con otros agentes para alcanzar objetivos comunes.

Sin embargo, está estudiado que cuanto mayor sea la empresa y mejores resultados financieros, más proclive será a la hora de iniciar procesos de expansión en otras fronteras (Costa, 2022). Eso en muchas ocasiones supondrá volver a crear estos lazos de confianza con nuevos *stakeholders*.



Marcar un precio de la uva digno es parte de lo que somos como compañía. Esto ayuda a mantener la región. Si las empresas modelo dentro de la región no contribuimos a subir precios a apoyar, a apostar por el viñedo, [esta zona] se convertirá en un polígono. Hay una relación distinta de la que puede haber en muchos otros modelos de negocio.

(MERITXELL JUVÉ, JUVÉ & CAMPS)



2.3.1 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La RSC se asume de manera voluntaria y en general refleja cómo se autorregula una empresa teniendo en cuenta su impacto en la sociedad, clientes, empleados, medioambiente, etc. A grandes rasgos, hay diferentes áreas en las que incide la RSC, por ejemplo, el respeto de los derechos humanos, la adopción de medidas medioambientales, protección de la salud, lucha contra el fraude y la corrupción o intereses de los clientes. Con todo ello, los ODS pueden ser útiles para nutrir los diferentes ejes del plan de RSC.

La RSC es importante porque aporta beneficios a la empresa, como la disminución de riesgos y costes o la mejora de su reputación y de las relaciones con diferentes *stakeholders* (mejores condiciones para los empleados, directores y otros participantes externos, como el medio ambiente, por ejemplo)⁶. Además, las políticas de gobierno juegan un papel importante a la hora de incentivar a las empresas a adoptar este tipo de medidas responsables.

En definitiva, la RSC de la empresa puede alinearse con los ODS para gestionar los impactos de las actividades en relación con sus *stakeholders*.

⁶ [Corporate sustainability and responsibility \(europa.eu\)](http://europa.eu)

03

**Fomentando
sinergias: el vínculo
entre las empresas
familiares y sus
*stakeholders***

03

Fomentando sinergias: el vínculo entre las empresas familiares y sus *stakeholders*

Para resumir la extensa información sobre los diferentes tipos de relaciones que tienen las empresas familiares con sus *stakeholders*, hemos analizado primero la bibliografía más genérica sobre este tema. De los estudios publicados hasta la fecha, destacamos tres referencias recientes.

En un metaanálisis con el fin de explicar los diferentes resultados encontrados por investigadores en relación con las empresas familiares y sus acciones de RSC, Chen y Liu (2022) concluyen que el desempeño de las empresas familiares en la RSC es mejor que el de las no familiares y, en el caso de las empresas familiares, depende de los valores de la cultura en la que estén inmersas. Sin embargo, cuando se da un alto nivel de rigidez cultural, este efecto pierde importancia o es menor.

De otro estudio centrado en la ética en las empresas familiares (Vázquez, 2018) se infiere que la mayoría de los trabajos realizados hasta la fecha (entre 1981 y 2015) muestran un mejor desempeño de las empresas familiares en comparación con las no familiares respecto a la “ética”, entendida como la responsabilidad social, el compromiso con los consumidores o la participación en actividades que benefician a las comunidades, entre otras cosas.

Tomando como punto de partida la reputación de las empresas familiares y la confianza que se tiene en estas, Chaudhary *et al.* (2021) resumen los estudios sobre este tema y concluyen que efectivamente para este tipo de empresas, es importante tener una buena reputación y crear relaciones de confianza con sus diferentes *stakeholders*, incluidos los empleados y clientes. Además, la imagen que proyectan estas empresas tiene un efecto positivo en la confianza de los consumidores.

3.1 Principales teorías sobre la relación con los *stakeholders*

En general, para explicar la relación que existe entre las empresas familiares y sus *stakeholders*, sea negativa o positiva, se han desarrollado varias teorías, entre ellas, la *agency perspective* (perspectiva de agencia) y la *stewardship perspective* (perspectiva de custodia o gestión responsable)⁷. Ambos enfoques valoran la relación que existe entre las empresas familiares y sus *stakeholders* y sirven de base para diferentes estudios.

La *agency perspective* sugiere que se generan costes de agencia por el hecho de que la empresa sea de propiedad privada o familiar. Miroshnychenko *et al.* (2022a) explican cómo estos costes pueden derivar de las diferentes metas entre los miembros familiares y los no familiares, la posibilidad de que existan favoritismos o la menor probabilidad de despedir a un miembro de la familia aunque no cumpla con ciertas cualificaciones necesarias para su trabajo.

En cambio, la *stewardship perspective* sugiere que las empresas familiares se van a esforzar más por mantenerse a largo plazo, ya que les importa lo que le ocurrirá a la empresa cuando pase a manos de futuras generaciones familiares.

Por otro lado, Gómez-Mejía *et al.* (2007) y a Gómez-Mejía *et al.* (2011) desarrollan la perspectiva de “riqueza socioemocional” (*socioemotional wealth*, SEW), concepto que refleja el valor distinto que se da en una empresa familiar a los aspectos no económicos en comparación con cualquier otro tipo de empresa. Muchos autores citan esta diferencia para explicar cómo las empresas de familia se preocupan de cuidar su SEW y, en consecuencia, actúan de manera diferente con respecto a los *stakeholders*.

En este contexto, en las próximas páginas desarrollaremos la influencia de la empresa familiar con los *stakeholders* más relevantes. En concreto con el medio ambiente, clientes, empleados, proveedores e instituciones de crédito. Todo ello, teniendo presente las acciones encaminadas a contribuir en los ODS de la Agenda 2030.

Entre las preguntas que surgen: ¿Ejercen las empresas familiares un efecto positivo sobre ellos? ¿Ese efecto es mayor en las empresas familiares que en las no familiares?

⁷ Miroshnychenko *et al.*, 2022b

04

**Empresa familiar y
medio ambiente**

04

Empresa familiar y medio ambiente

Son varios los ODS que pivotan sobre esta temática. El impacto medioambiental es relativamente medible, por lo que existen varios índices y certificaciones (e.g. normas ISO, Biosphere, FTSE4good, etc.) que atestiguan la actuación en este sentido. Igualmente, la literatura es prolífica en investigar este aspecto.

El estudio de Miroshnychenko *et al.* (2022a), que incluye trabajos realizados desde 2009 hasta 2020, explica el desempeño de las empresas familiares a este respecto. Según los autores, existe un alto nivel de dependencia entre los resultados de cada estudio y cómo se definen dos variables: la empresa familiar y el rendimiento medioambiental. En cuanto al rendimiento, en su análisis detectan un desempeño peor en las empresas familiares en comparación con las no familiares y resaltan que este efecto es más negativo cuando se utilizan prácticas operativas⁸ para medir el rendimiento medioambiental. Sin embargo, cuando se define una empresa familiar utilizando ambos conceptos, tanto el de propiedad familiar como el de participación de un familiar en la administración o dirección de la empresa, el efecto negativo persiste.

Una de las limitaciones de este estudio es el tamaño de la muestra. El número de trabajos seleccionados es 26 y no se tienen en cuenta los realizados en 2020, 2021 o 2022. Al hacer una búsqueda rápida de artículos que incluyan las palabras claves, nos aparecen un total de 84 artículos, de los cuales 48 pertenecen a publicaciones desde 2020 y, de estos 48, 38 entre 2021 y 2023. Por esta razón, dividimos los artículos que investigan la relación entre empresas familiares y medio ambiente en dos partes principales: la primera (véase **Sección 4.1**) resume los artículos que

⁸ En este contexto, es probable que los estudios que miden el efecto de la participación familiar en el impacto medioambiental utilizando las comunicaciones ambientales como un indicador del impacto medioambiental subestimen el verdadero vínculo negativo entre la empresa familiar y el impacto medioambiental en comparación con los estudios que operacionalizan el impacto medioambiental con la ayuda de prácticas operativas ambientales que reflejan la situación real de la empresa.

consideramos claves previos al año 2020 (puesto que estos son los que se analizan en Miroshnychenko *et al.* [2022a]); en la segunda parte (véase **Sección 4.2**) nos centramos en todos los estudios relevantes posteriores al año 2020. En una tercera sección (véase **Sección 4.3**), hablamos de los estudios realizados específicamente en España, y en la cuarta (véase **Sección 4.4**), resumimos las prácticas recomendadas por diferentes investigadores en algunos casos de empresas concretas.

En este estudio primero consideraremos los estudios centrados en las características de la empresa familiar que pueden dividirse en cualitativas y estructurales. Las cualitativas engloban la visión que tiene la empresa, los valores, la preservación de su capital y la relación con sus *stakeholders*. Por otra parte, las características estructurales son aquellas variables que hablan de la composición de la empresa, en este caso, a nivel de gobernanza.

En segundo lugar, encontramos los estudios centrados en la actividad que hace la empresa, es decir, innovar de forma sostenible, reflejando sus enfoques distintos a la hora de realizar estas prácticas medioambientales o ecoinnovar.

A fin de detectar diferencias entre las empresas familiares y las no familiares a la hora de ecoinnovar, así como su desempeño en esta actividad, Dangelico *et al.* (2019), clasifica tres aspectos de las empresas italianas de su estudio: las presiones que tienen para ecoinnovar (externas o internas), la motivación para realizar su actividad (beneficio económico a largo o corto plazo, cultura) y la forma de ver estas oportunidades (como una oportunidad o como una necesidad).

Por último, el tercer grupo engloba estudios dedicados a la divulgación de información medioambiental y las diferencias a este respecto entre empresas familiares y no familiares, es decir, si unas informan más o menos y mejor o peor que otras. Aunque esto forma parte de las prácticas de la empresa, preferimos separarlo debido a las diferencias que existen entre los estudios que evalúan específicamente las prácticas de innovación y los que se centran en la divulgación.

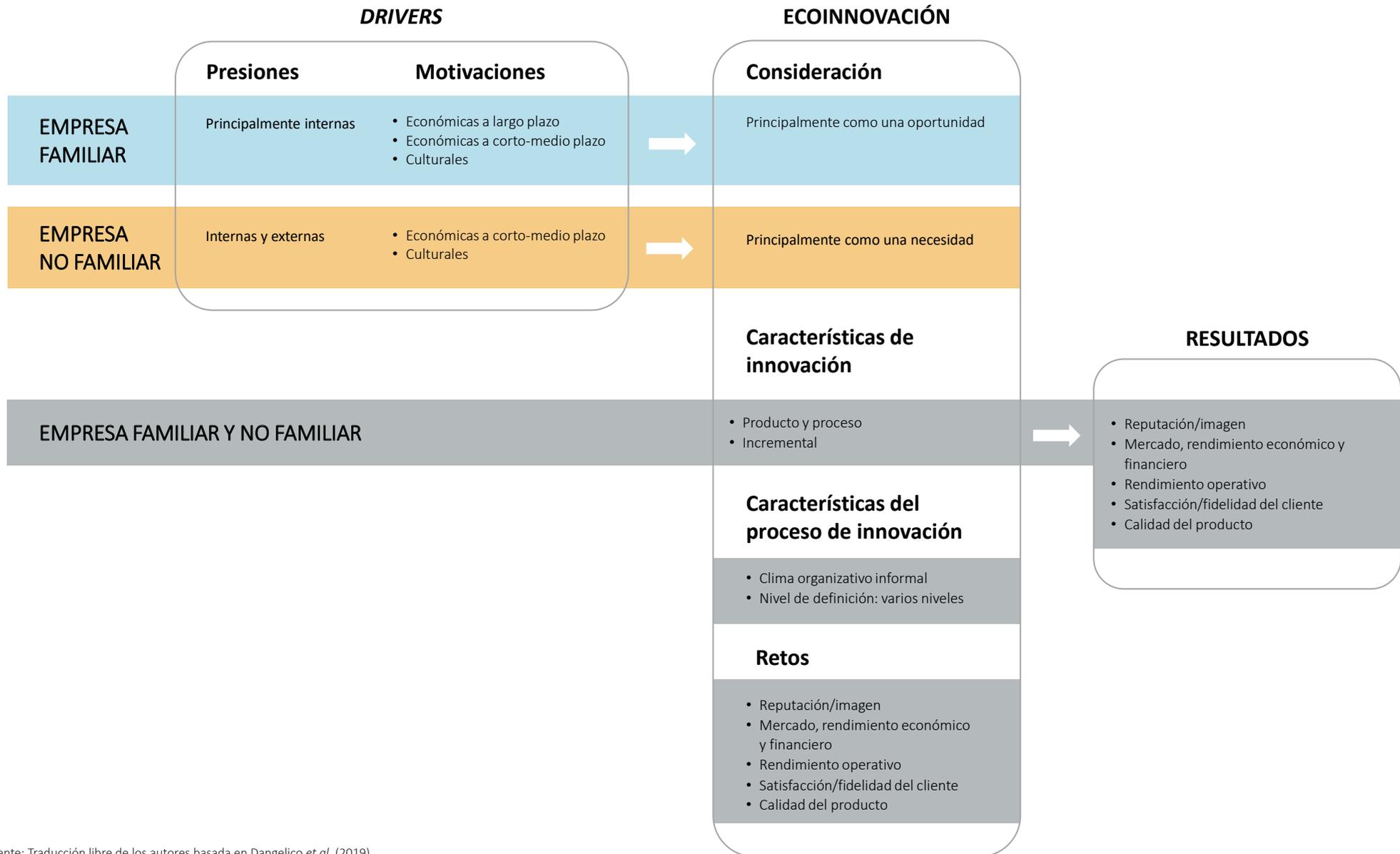
Varios estudios se podrían colocar en más de una categoría, así que hemos optado por hacerlo en función de su conclusión más interesante o importante, aunque la clasificación puede ser objeto de debate donde si se quiere algunos estudios podrían pertenecer a múltiples categorías.



Bajo la estrategia paraguas “Comprometidos por naturaleza”, la sostenibilidad es nuestro eje estratégico y de crecimiento para el futuro. Como empresa familiar, te gustaría pasar los valores de excelencia y de sostenibilidad a la siguiente generación. Este pensamiento lleva en si un planteamiento a largo plazo y te hace seguir una definición de sostenibilidad más amplia: social, ambiental y económica. (ANA PONT, BORGES)



Figura 4. Esquema ecoinnovación



Fuente: Traducción libre de los autores basada en Dangelico *et al.* (2019)

Figura 5. Esquema del desarrollo del capítulo del medio ambiente



Fuente: Elaboración propia.

4.1 Artículos previos al año 2020

En los tres últimos años, hemos sido testigos de un aumento significativo en el estudio del efecto que tiene la familia propietaria en el desempeño medioambiental. No obstante, hay una gran variedad de artículos previos al 2020 que consideramos clave para entender a fondo la relación que tiene una empresa familiar con el medio ambiente.

Es importante notar la diversidad en los países donde se realizan los estudios. Los más destacables previos a 2020 se centran en países concretos, como Estados Unidos, Taiwán, Italia, Alemania, Australia, Holanda o Pakistán, entre otros, o en comparativa varios países (Rees y Rodionova, 2015; Kim *et al.*, 2017). Partiendo de esta distinción, en los estudios realizados en Estados Unidos parece haber concordancia en que hay una relación positiva entre las empresas familiares y el medioambiente (Berrone *et al.*, 2010; Ardito *et al.*, 2019). Este resultado contrasta bastante con los estudios llevados a cabo en Taiwán (Chieh-Tse, 2019; Huang *et al.*, 2016), en cuyo caso, parece haber consenso en que esta relación es negativa. Por otra parte, en los estudios que seleccionan en su muestra una variedad amplia de países, la relación también suele ser negativa. En consecuencia, merece atención observar hasta qué punto influye la geografía en la aplicación de políticas públicas o privadas.

4.1.1 Características de la empresa familiar

La mayoría de los estudios atribuyen las diferencias en la relación entre las empresas familiares y el medio ambiente (por oposición a la relación que tienen otros tipos de empresa) a características propias de la empresa familiar, incluyendo factores como la visión de la empresa (a corto o largo plazo), sus valores (cuidado medioambiental más arraigado), sus relaciones con los *stakeholders* internos o externos (por ejemplo, la comunidad), la preservación de la riqueza socioemocional o la estructura de gobierno (diversidad de género, número de directores independientes, etc.).

I. Características cualitativas

Un estudio realizado en Alemania (Doluca *et al.*, 2018) indica que la diferencia entre empresas familiares y no familiares radica principalmente en la volatilidad de la variable “actividades medioambientales”. Sus resultados muestran cómo, con el paso de los años, las diferencias en cuanto a actividades medioambientales que han tenido las empresas no familiares con respecto a las familiares han ido cambiando hasta llegar a converger en ambos casos. En este sentido cabe destacar la alta volatilidad de las empresas no familiares, cuya motivación suele ser a corto plazo.

En esta línea, otro estudio sobre China, Dou *et al.* (2019), intenta explicar las diferencias entre empresas familiares y no familiares a través de la variable “orientación a largo plazo”⁹. Aunque los autores no logran demostrar que las empresas familiares tengan mayor orientación a largo plazo por el hecho de serlo, sí pueden respaldar que cuando una empresa tiene compromiso de continuidad¹⁰, por esa mayor orientación a largo plazo, implementará “estrategias medioambientales proactivas”.

Por su parte, Rees y Rodionova (2015) analizan cómo afecta tener *closely held stock* al desempeño medioambiental, social y de gobierno (ESG, por sus siglas en inglés) de una empresa en 13 países, entre los que se encuentran España, Alemania, Francia y Suecia. Dado que una de las formas más comunes de posesión de capital es la familiar, también estudian cómo influye que esas acciones estén en manos de una familia. Aunque en general se percibe una relación negativa entre el hecho de que el capital sea de una familia y su desempeño en ESG, al realizar un estudio por países estas relaciones cambian o dejan de ser significativas para la mayoría, lo que manifiesta la heterogeneidad entre los países de la muestra.

En Berrone *et al.* (2010), que estudian empresas de EE. UU. se señala una relación positiva entre ser una empresa familiar y tener un mejor rendimiento medioambiental.

Además, según este estudio, existe una relación positiva mucho más fuerte en el caso de las empresas familiares en cuanto a las raíces locales¹¹, a diferencia de las empresas no familiares, donde este efecto no es destacable.



Ahondando en las raíces locales, Dekker y Hasso (2016), miden el efecto de la familia en el desempeño medioambiental en empresas australianas. Estos autores incluyen una variable conocida como “integración en la comunidad”¹² que podría reforzar esta relación entre empresa familiar y desempeño medioambiental. Aunque señalan que las empresas familiares tienen un menor desempeño medioambiental que las no familiares, observan una relación positiva y significativa en cuanto a la interacción entre la integración social y ser empresa familiar. Es decir que, para las empresas familiares, una mayor integración social contribuye a tener un mejor desempeño medioambiental y el efecto de esta interacción supera al efecto negativo mencionado anteriormente, por lo que, al final, en el caso de las empresas con alta integración social, el efecto es positivo.

II. Características estructurales

En esta categoría encontramos principalmente estudios posteriores a 2020, cuando se empieza a percibir un aumento del interés en la estructura de gobierno de las empresas familiares.

4.1.2 Prácticas de ecoinnovación

En términos de actividad medioambiental, un estudio sobre empresas contaminantes utiliza como variable dependiente

⁹ Medido utilizando una escala tipo Likert de cuatro ítems y siete puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 7 = totalmente de acuerdo). Algunos ítems son: “Las metas a largo plazo (más de 5 años) son una parte importante de la planificación estratégica de su empresa”; “Las metas a largo plazo son una consideración importante cuando se toman decisiones relacionadas con la asignación de recursos”.

¹⁰ Medido utilizando una escala similar a la anterior. Algunos ítems son: “Me gustaría que mis hijos se hicieran cargo del negocio”; “Creo que el sucesor potencial está comprometido con la empresa y tiene un gran deseo de hacerse cargo de la empresa”.

¹¹ Podría decirse que las empresas con filiales más cercanas a su oficina principal estarían más profundamente arraigadas en la comunidad inmediata que aquellas con filiales remotas. Una alta concentración geográfica debería hacer que la comunidad local sea más relevante para la empresa, y viceversa, aumentando los vínculos entre ambas.

¹² Para medir la integración social de una empresa, crean una variable ficticia, que toma el valor de 1 si la empresa sólo opera en su área, pueblo o ciudad inmediata y 0 si también opera en otros mercados.

la “acción medioambiental proactiva” (Kim *et al.*, 2017). La relación entre las empresas familiares y esta variable es negativa y significativa. Sin embargo, si tomamos como referencia la variable “atención sobre el tratamiento de la alta dirección” (TMT attention) respecto a la repercusión de la actividad de la empresa en el medioambiente, medida con las cartas dirigidas a los accionistas, por ejemplo, vemos que solo en el caso de las empresas familiares existe una relación positiva y destacable entre esa variable y la de acción medioambiental. Este efecto no se da en las empresas no familiares, lo que revela que, cuando hay atención, hay más acción: “las empresas familiares tienden a transformar más la atención en acción que las no familiares” (Kim *et al.*, 2017).

4.1.3 Divulgación de información medioambiental

Diversos estudios tratan de explicar las diferencias entre las empresas familiares y las no familiares en cuanto a la divulgación de información medioambiental y la calidad de dicha información. Un trabajo clave es el de Campopiano y De Massis (2015), que basado en empresas italianas trata de identificar las diferencias en la divulgación de actividades de responsabilidad social corporativa en empresas familiares y no familiares. Estos autores infieren de su estudio que las empresas familiares son más propensas a informar que las no familiares; sin embargo, las familiares siguen menos los estándares de RSC. Además, la información proveniente de empresas familiares está mucho más centrada en el medioambiente que en otras actividades.

4.2 Artículos entre los años 2020 y 2023

En los últimos años, no solo ha aumentado el número de estudios que intentan explicar esta la relación entre las empresas familiares y el medio ambiente, sino que la inclusión de la mujer en puestos directivos y cómo afecta este hecho a la aplicación de medidas medioambientales ha suscitado un gran interés (Cordeiro *et al.*, 2020; Nadeem *et al.*, 2020). Asimismo, se observa una creciente atención centrada a la gobernanza y a cómo ésta influye en

el desempeño medioambiental de las empresas familiares (Beji *et al.*, 2021; Meier y Schier, 2021).

Además, existe una diferencia en comparación con los estudios anteriores a 2020 con respecto a los países estudiados. Antes de 2020 Estados Unidos era uno de los países en el que se llevaban a cabo más trabajos de investigación, pero recientemente se ha ampliado el abanico de países. Uno de los lugares que despierta mayor interés estos últimos años (2020-2023) es China (X. Chen *et al.*, 2022; Noor *et al.*, 2020; Wang *et al.*, 2023; Yang *et al.*, 2022; Ye y Li, 2021) debido, principalmente, a la gran cantidad de críticas que ha recibido por su alto nivel de emisiones de carbono y al gran aumento en certificaciones ISO 14001 concedidas en el país asiático en los últimos años. Italia también acapara gran parte de los estudios recientes (Aiello *et al.*, 2021; Gjergji *et al.*, 2021; Venturelli *et al.*, 2021), probablemente, a causa de la gran representación que tienen las empresas familiares en este país (en 2016, este tipo de empresas eran un 75% del total¹³) y de la creciente importancia que se le ha venido dando allí al medioambiente.

En líneas generales, según la mayoría de los estudios (diez, en concreto), la relación es positiva. En otros cinco concluyen que la relación es negativa y tres que no detectan ninguna diferencia significativa en cuanto al respeto por el medioambiente entre las empresas familiares y las no familiares. Veamos que dicen en detalle.

4.2.1 Características de la empresa familiar

Como ya hemos explicado anteriormente, hay estudios que analizan las diferencias entre las empresas familiares y las no familiares a partir de las características específicas de las empresas familiares, ya sea por su enfoque o por estructura.

I. Características cualitativas

Saeed *et al.* (2023) ponen el foco en China y, establecen una relación positiva entre las empresas cuyo control está en manos de una familia y la certificación ISO 14001, vínculo que se refuerza cuando el nombre de la familia forma parte del nombre de la empresa. Cuando esto ocurre, las

¹³ About European Family Businesses- European Family



acciones que hace o deja de hacer la empresa afectan directamente a la reputación familiar; por este motivo, este tipo de empresas tienden a velar mucho más por su prestigio, ya que el impacto de sus acciones negativas es mucho mayor y perdura más tiempo. Estos autores también destacan que la ubicación de una empresa familiar es un factor determinante: si una empresa familiar se encuentra cerca de una gran ciudad, la relación entre la adopción de la norma ISO 14001 y la empresa familiar es aún más positiva.

Siguiendo con los estudios centrados en China, Ye y Li (2021) distinguen entre responsabilidad social corporativa interna y externa, al igual que Leonidou *et al.* (2023), quienes estudian este tipo de empresas en Chipre. La RSC interna es aquella en la que el esfuerzo se dirige a los *stakeholders* internos de la compañía, como los empleados; la externa, en cambio, es la que centra su interés en los *stakeholders* externos, por ejemplo, el medioambiente. La diferencia entre estos dos trabajos es el objeto de investigación: mientras que uno estudia los beneficios que obtiene una empresa familiar gracias a las medidas relacionadas con la RSC y cómo eso acrecienta el empeño para aplicarlas que en el caso de las empresas no familiares, es decir, cómo facilita la flexibilidad que tienen las empresas familiares en términos de adaptabilidad la adopción de mejores estrategias de RSC (Leonidou *et al.*, 2023), el otro analiza cómo afecta tener familiares involucrados en la empresa a las medidas de RSC (Ye y Li, 2021). No obstante, a pesar de que ambos estudios encuentran una relación positiva entre la inclusión de familiares y las medidas de RSC externas, el estudio de Ye y Li (2021) demuestra que esta inclusión afecta negativamente a la adopción de medidas RSC internas.

Aparte de la clasificación entre medidas RSC externas e internas, está la distinción entre RSC simbólica y sustantiva. La RSC simbólica está desvinculada de las preocupaciones de las partes interesadas. Puede ser una desvinculación político-práctica, que implica comunicar políticas y objetivos positivos sin tomar acciones significativas, o una desvinculación de medios-fines, que implica implementar acciones positivas de manera significativa, pero que no están claramente vinculadas a los fines establecidos. Por contra, la RSC sustantiva supone una implementación completa de la RSC modificando sistemas y procesos, lo cual requiere una considerable inversión y el desarrollo de nuevas capacidades. Combs *et al.* (2023) señalan que las empresas familiares no solo adoptan acciones estratégicas diferentes, sino que a veces logran mejores resultados debido a los recursos de riqueza socioemocional que mantienen. La reputación, las relaciones sólidas con los grupos de interés y la orientación a largo plazo no solo ayudan al desempeño en ciertas industrias, sino que pueden mejorar los resultados de estrategias de RSC, tanto simbólicas a corto plazo como sustantivas a largo plazo.

Cuando hablamos de grupos formados por una matriz con diferentes filiales, se ha demostrado que las matrices suelen comunicar simbólicamente sobre la RSC sin emprender acciones sustantivas. Lo que en otro contexto podría ser percibido como *greenwashing* y perjudicar a la empresa, no lo es en el caso que nos ocupa, ya que las empresas están interconectadas a través de la propiedad y las relaciones sociales. La empresa matriz puede informar sobre las acciones de RSC de las filiales sin llevar a cabo acciones sustantivas equivalentes, pues la capacidad de control y coordinación la protege de ser percibida como *greenwasher*, a la vez que extiende una identidad fuerte entre las diferentes identidades del grupo (Bothello *et al.*, 2023).

II. Características estructurales

Atendiendo ahora a la estructura, otros estudios se basan en la composición del equipo de gobierno para explicar las diferencias que hay entre empresas familiares y no familiares con respecto a su relación con el medioambiente. En general, parece que si se evalúa la RSC, el efecto explicado a través de la gobernanza es negativo; sin embargo, este efecto varía cuando se separa al medio ambiente como variable individual. También parece haber acuerdo en cuanto a la falta de diversificación de los miembros del consejo si se comparan las empresas familiares con las no familiares.

Precisamente, Nadeem *et al.* (2020), estudian cómo influye la diversidad de los miembros del consejo en los aspectos sociales, económicos y medioambientales (en conjunto) en empresas de Reino Unido desde 2007 hasta 2017. Estos autores concluyen que una mayor representación femenina afecta de manera positiva al valor de la empresa¹⁴. Lo mismo ocurre en las empresas familiares, aunque en menor proporción que en las no familiares. La gran diferencia entre las empresas familiares y las no familiares es que al diversificar el consejo de administración, en las familiares no se percibe una mayor creación de valor económico ni social (de manera individual), pero sí medioambiental¹⁵. Esto se puede deber a que las empresas familiares incluyen a consejeras con el fin de que se dediquen a trabajar especialmente el aspecto medioambiental¹⁶.

En esta misma línea, Beji *et al.* (2021) establecen una relación positiva entre la diversidad en los consejos de administración

y el desempeño en responsabilidad social corporativa en Francia; sin embargo, al comparar las empresas familiares con las no familiares, perciben un mejor desempeño de la RSC en las no familiares. Estos autores también detectan menos diversidad en las juntas de las empresas familiares que en otras, ya que las primeras tienen menor cantidad de directores independientes, extranjeros y con educación superior. Sin embargo, también deducen de su análisis que las familiares son más propensas a mejorar su calidad de gobierno que las no familiares.

Por su parte, Meier y Schier (2021) analizan cómo afectan los diferentes tipos de CEO y su edad al desempeño de RSC en las empresas familiares. Usando datos de compañías europeas evaluadas por Vigeo, sus resultados indican una fuerte relación significativa y positiva entre tener CEO familiares en empresas de familia y su desempeño en RSC (tanto interna como externa). En cambio, cuando se trata de CEO no familiares en ese tipo de empresas, la relación con el rendimiento en responsabilidad social corporativa es negativa.

Los CEO o los directivos interesados en emprender acciones ambientales deben saber que la probabilidad de adoptar una iniciativa en esta línea dependerá de la estructura de propiedad de su empresa y del entorno regulatorio en el que operen. La probabilidad de implementar iniciativas ambientales es mayor en las empresas controladas por familias, ya que los propietarios familiares ven estas prácticas como un medio valioso para preservar su riqueza socioemocional y mantener la legitimidad. Las empresas familiares parecen más proclives a buscar la certificación ISO 14001, en parte, para protegerse de los riesgos de expropiación. Por el contrario, en las empresas dominadas por inversores institucionales, los altos ejecutivos pueden enfrentarse a altos niveles de resistencia, ya que los propietarios tenderán a favorecer estrategias que prioricen retornos económicos positivos a corto plazo (Berrone *et al.*, 2023).

4.2.2 Prácticas de ecoinnovación

Gran parte de los estudios en los que nos basamos en este apartado se centran en cómo las empresas familiares desempeñan su actividad en relación con la protección del medio ambiente y las razones de las diferencias existentes entre estas y las empresas no familiares.

¹⁴ La definición de esta variable es el conjunto de medidas sociales, económicas y medioambientales.

¹⁵ La variable de género por sí sola es significativa siempre, pero la combinación de género y familia solo lo es si hablamos de medioambiente o en términos generales (aunque su relevancia es menor).

¹⁶ El Reino Unido recientemente estableció objetivos ambientales ambiciosos. Para los propietarios familiares en el Reino Unido, la creación de valor ambiental puede ofrecer una mayor legitimidad.

Por una parte, Bendell (2022) estudia las ecoinversiones de las empresas de limpieza en seco en Estados Unidos y cómo deciden qué ecoinversiones realizar. Aunque no pone el punto de mira únicamente en las empresas familiares, hay una parte importante del estudio donde se comparan empresas familiares con las no familiares, ya que la mayoría de las empresas de la muestra son del primer tipo. Los resultados muestran una mayor probabilidad de que las empresas familiares se involucren en ecoinversiones que las no familiares. Sin embargo, una de las hipótesis planteaba que las empresas familiares valoran mucho su relación con el gobierno (incluso más que el resto de las relaciones) y que, debido a esa relación, dan mucha importancia a invertir en estrategias medioambientales para reducir así la “supervisión normativa”. Esta hipótesis no se ve validada; de hecho, de los resultados se infiere que las empresas familiares solo invierten para proteger el medio ambiente precisamente por esa relación con el gobierno cuando existe una “amenaza reguladora”.

Resultados diferentes arroja el estudio de Aiello *et al.* (2021), que se centra en empresas italianas y en la capacidad que tienen las empresas familiares y las no familiares para introducir tecnología medioambiental. Utilizando patentes como forma de medir la ecoinnovación parece que las empresas familiares son menos propensas a implementar innovaciones medioambientales.

Dada la poca claridad que hay respecto a la relación de empresas familiares con la ecoinnovación, Chen *et al.* (2022) deciden dividir la ecoinnovación en dos tipos para explicar los diferentes resultados obtenidos. La distinción se basa en el fin que tiene la empresa al implicarse en el uso de estas tecnologías: por un lado, están las que buscan la prevención de contaminación (son las llamadas “tecnologías de etapa final”¹⁷) y, por otro, las que tienen como objetivo producir de forma más limpia.

El estudio, que parte de una muestra de empresas en China, comprueba que las empresas familiares están positivamente relacionadas con la innovación que busca evitar la contaminación, pero negativamente relacionadas con las tecnologías orientadas a conseguir una producción más limpia.

Por otro lado, Noor *et al.* (2020) analizan cómo afecta al valor¹⁸ de una empresa participar en actividades de RSC de forma continuada en el tiempo. Utilizan para su estudio una muestra de empresas en países emergentes (concretamente, Brasil, Rusia, India y China). Según los resultados obtenidos, existe una relación positiva entre las empresas que aplican actividades de RSC de forma permanente y la valoración también positiva por parte de los inversores; además, este efecto es aún más positivo en el caso de las empresas familiares. Los autores concluyen que lograr tener una buena reputación a los ojos de los stakeholders lleva tiempo, al igual que empezar a notar los beneficios de este tipo de actividades de RSC. Por otra parte, al dividir la RSC en medioambiental y social, señalan que la responsabilidad social es mucho mayor que la medioambiental, aunque en el caso de las empresas familiares tanto la una como la otra son mayores y más significativas.

4.2.3 Divulgación de información medioambiental

Por último, están los estudios que se dedican a observar cómo se comunica la información medioambiental evaluando si esta variable ayuda a explicar la diferencia en la relación entre las empresas familiares y las no familiares con el medioambiente. De los dos trabajos clave centrados en este tema uno de ellos pone en el punto de mira el efecto que esta información tiene para los *stakeholders*, mientras que el otro analiza más a fondo el nivel de divulgación medioambiental que tienen las empresas familiares y la calidad de la información que proporcionan a este respecto.



Desde el punto de vista de empresa familiar tienes claro que la empresa debe tener un crecimiento sostenible en el tiempo porque dentro de 20, 30 años, 50, 100 esperemos que la familia siga ahí, hay un apellido, que es tu apellido detrás de todo lo que haces. Pero tiene que ser una sostenibilidad ambiental, sostenibilidad económica y de toda la cadena de valor.

(JUDITH VIADER, FRIT RAVICH)



¹⁷ Normalmente, las tecnologías de final de proceso tienen como objetivo disminuir las sustancias nocivas que se producen como subproductos de la producción. [End-of-Pipe or Cleaner Production? An Empirical Comparison of Environmental Innovation Decisions Across OECD Countries \(econstor.eu\)](#)

¹⁸ Valor de mercado de las empresas dividido por su coste de reposición de activos (Lindenberg & Ross, 1981).

El primero de esos estudios (Cordeiro *et al.*, 2021), que, como hemos dicho, se centra en la reacción de los *stakeholders* ante la comunicación de información medioambiental, encuentra un efecto positivo entre esa reacción y la revelación de información medioambiental nueva y creíble sobre la empresa, una relación que, según los autores, es aún más fuerte en el caso de las empresas familiares.

El segundo estudio, elaborado por Venturelli *et al.* (2021), investiga las prácticas de responsabilidad social corporativa por parte de las empresas familiares y la comunicación de dichas prácticas, en empresas familiares ubicadas en Apulia, Italia. Los autores deducen que las empresas familiares realizan más prácticas de RSC, pero las comunican menos.

4.3 Artículos con datos de empresas españolas

Al indagar sobre la relación entre las empresas familiares y el medioambiente en España, encontramos dos estudios principales. En primer lugar, Garcés-Ayerbe *et al.* (2022) investigan cómo afectan las inversiones medioambientales a las finanzas de las empresas. Su análisis revela una relación positiva en la que las empresas familiares tienen más éxito extrayendo retornos de este tipo de inversiones que las no familiares. En segundo lugar, Cruz, Déniz y Cabrera (2005) realizan una encuesta a empresas españolas para intentar medir la responsabilidad social corporativa de las mismas. Aunque la RSC suele incluir el medio ambiente, su estudio se centra sobre todo en el ámbito social.

Otros estudios incluyen España entre los países analizados. Uno de ellos estudia específicamente las empresas francesas y españolas (Borrallho *et al.*, 2022) y, aunque parece que para las empresas familiares sí se puede hablar de una relación positiva entre la información proporcionada sobre el medioambiente y los beneficios, esta relación no es significativa.

En resumen, pocos estudios existen realizados únicamente en España, y, aunque apuntan a que la relación entre empresas familiares y el medioambiente es positiva, harían falta más estudios para poder afirmarlo.

4.4 Prácticas y recomendaciones

Basándonos en los estudios revisados hasta aquí, aportamos varias recomendaciones para las empresas familiares, gobiernos e inversores.

4.4.1 Empresas familiares

Para las empresas familiares, las recomendaciones se podrían dividir en los puntos siguientes:

I. Formarse para ecoinnovar

En relación con este primer punto, Dal Maso *et al.* (2020) reconocen en su estudio la influencia que tienen los accionistas (*blockholders*) en la formación y el desarrollo de los miembros de la empresa y analizan cómo afecta todo ello al desempeño medioambiental de la misma. Según estos autores, las empresas familiares están en desventaja con respecto al manejo de los recursos humanos en comparación con las empresas no familiares.

En este sentido, Aiello *et al.* (2021) proponen una mejora en cuanto a la flexibilidad que deben tener las empresas familiares ante las innovaciones, indicando la importancia de incluir expertos en acciones medioambientales dentro de la plantilla. Asimismo, indican que estas empresas deben adaptar la medición del riesgo y tener en cuenta los beneficios derivados de las inversiones medioambientales. Tantas veces son los propios empresarios los primeros interesados, pues en muchos sectores, como en la industria vinícola, el negocio central depende íntegramente del equilibrio climático.

Por su parte, Horbach *et al.* (2022) señalan que las empresas con mayores habilidades de innovación tienen un mejor desempeño medioambiental, por lo que, igual que los autores mencionados anteriormente, recomiendan a las empresas mejorar esas habilidades a través de formación a los empleados, la contratación de expertos y la colaboración con *stakeholders* externos. Finalmente, Leonidou *et al.* (2023) comparten estas ideas, pero insisten además en la importancia de invertir en fortalecer las capacidades de flexibilización y adaptación de las empresas.

II. Diversificar el consejo de administración

Varios estudios (Beji *et al.*, 2021; Cordeiro *et al.*, 2020; Na-deem *et al.*, 2020) apuntan la importancia de aumentar la proporción de mujeres en el gobierno de las empresas con el fin de mejorar el desempeño medioambiental. De hecho, no solo importa la diversidad de género, sino también la diversidad de edad (Beji *et al.*, 2021). Según este último estudio, las empresas familiares suelen ser menos diversas en estos dos aspectos.

Si observamos ahora los estudios centrados en Asia, Ye y Li (2021), consideran que es importante que exista un equilibrio entre directores familiares y no familiares en los consejos. Chen *et al.* (2022) señalan que los directores externos pueden aportar una opinión más imparcial respecto a las decisiones que se deben tomar en la empresa familiar. Dado que, según explican estos autores, las empresas familiares no innovan para producir de forma más limpia, sino que prefieren invertir en medidas preventivas, una opinión externa podría fomentar la innovación destinada a introducir acciones del primer tipo. Coinciden en esta opinión Huang *et al.* (2016), en su estudio de empresas en Taiwán, donde es obligatorio contar con directores independientes. En este caso concreto, los autores sugieren que los directores sean contratados por su experiencia en el ámbito del medioambiente y la sostenibilidad, ya que las empresas familiares tienden a contratar a amigos o conocidos de la familia que, a largo plazo, terminarán alineándose con los intereses de la propiedad (Huang *et al.*, 2016).

Por último, el estudio de Saeed *et al.* (2023) pone de relieve la importancia de que los directivos no familiares entiendan el rol de los familiares y su influencia en la toma de decisiones. Es cierto que muchas veces esas decisiones no tienen el propósito de maximizar los beneficios, por lo que resulta decisivo intentar frenar las actividades influenciadas por familiares que afecten al buen desempeño de este tipo de empresas.

III. Enfocar a largo plazo

La mayoría de los estudios coinciden en la importancia de considerar las prácticas medioambientales una inversión a largo plazo y de entender el beneficio que brindan para tenerlas en cuenta en la toma de decisiones.

Además de subrayar la necesidad de separar las actividades de responsabilidad social corporativa y de entender cómo contribuye cada una de ellas de forma independiente, Noor *et al.* (2020) indican que es necesario adoptar un enfoque a largo plazo para poder ver lo que supone ese beneficio. De forma parecida, Yang *et al.* (2022) y Dangelico *et al.* (2019) enfatizan la importancia de dejar de considerar estas acciones de RSC un coste operativo y empezar a entenderlas como una inversión de capital.

Los primeros destacan que estas prácticas deberían ser parte de las metas de los directivos y los segundos hablan de lo esencial que es un cambio en la mentalidad de las empresas en este sentido.

Por su parte, Ye y Li (2021) intentan explicar la prioridad que tienen las empresas familiares de complacer las expectativas de los *stakeholders* externos, a consecuencia de su enfoque cortoplacista. Por el contrario, estas empresas piensan que beneficiar a los *stakeholders* internos, como los empleados, por ejemplo, conlleva un beneficio a largo plazo.

Para terminar, Leonidou *et al.* (2023) hacen hincapié en la ventaja que obtienen las empresas al aplicar prácticas de responsabilidad social corporativa cuando existe un verdadero compromiso a este respecto. Subrayan que es recomendable explicar esta ventaja a los diferentes miembros de las empresas familiares.

IV. Reconocer la influencia de la familia

Respecto a este punto, Yang *et al.* (2022) consideran que la inclusión de familiares es decisiva e impulsa el desempeño de la responsabilidad social corporativa. Campopiano y De Massis (2015), por su parte, demuestran que las empresas familiares y sus características desempeñan un papel indispensable a la hora de explicar sus diferentes formas de comunicar la RSC, ya que su enfoque es distinto al del resto de empresas. Estos autores también ponen de relieve la importancia de entender esas diferencias para poder valorar mejor las actividades de RSC en el mundo empresarial.

De forma parecida, Ardito *et al.* (2019) recogen también la idea de que las empresas familiares tienen una característica única que les permite establecer relaciones más efectivas con sus *stakeholders*, lo que refuerza el compromiso con la adopción de ecoinnovaciones.

Por último, desde un punto de vista diferente, Kim *et al.* (2017) destacan la necesidad de que las empresas familiares sean conscientes de la influencia que tienen las motivaciones derivadas de la búsqueda de la riqueza socioemocional y de cómo este factor influye en sus decisiones.

V. Divulgar medidas con transparencia

En relación con este último punto, hay estudios que recomiendan que exista transparencia a la hora de comunicar las actividades de responsabilidad social corporativa o medioambientales, ya que así se reduce la asimetría de información y se permite una mejor gestión de riesgos (Shahzad *et al.*, 2018). Horbach *et al.* (2022), a su vez, aconsejan el uso de certificados reconocidos internacionalmente, como las normas ISO 9000 e ISO 14000, para generar esa confianza en los *stakeholders*.

4.4.2 Gobiernos

Respecto a los gobiernos, varios autores recomiendan una regulación más estricta de las prácticas deficientes de responsabilidad social corporativa, que no deben tener como único objetivo motivar a las empresas a tener una mejor imagen, si no que deben intentar fomentar el desarrollo del mercado y su mejora (Yang *et al.*, 2022). Hay algunos estudios en los que se recomienda obligar a informar de las medidas de RSC respecto a temas concretos para impulsar así la competitividad de las empresas familiares (Campopiano y De Massis, 2015b).

Además de hacer énfasis en la rigidez, también se resalta la importancia de la flexibilidad en la regulación, ya que, en muchas ocasiones, esa flexibilidad permite a las empresas cumplir con la normativa establecida (Horbach *et al.*, 2022). La excesiva burocracia suele ser un gran obstáculo para alcanzar la ecoinnovación y por eso es fundamental que los gobiernos reduzcan este tipo de impedimentos (Dangelico *et al.*, 2019).

Por su parte, Ardito *et al.* (2019) opinan que las políticas dirigidas al desarrollo de ecoinnovaciones deberían tener en cuenta a las empresas familiares, especialmente, en lo que respecta a factores como su situación geográfica, entre otras características (Bandell, 2022).¹⁹

4.4.3 Inversores

Por último, los estudios analizados también tienen algunas recomendaciones para los inversores en relación con las empresas familiares y el medioambiente, destacando la importancia de incluir en los portafolios de inversión empresas con mejor desempeño en la responsabilidad social corporativa (Yang *et al.*, 2022). También se advierte a los inversores acerca de los “costes de agencia” que pueden tener las empresas de familia y de su posible repercusión en los beneficios (Saeed *et al.*, 2023). Asimismo, se indica la información que puede aportar el nombre de la empresa y su ubicación para entender su desempeño en sostenibilidad (Saeed *et al.*, 2023).



Recomendaciones respecto al medio ambiente

- 1 Formarse para ecoinnovar
- 2 Diversificar el consejo de administración
- 3 Enfocar a largo plazo
- 4 Reconocer la influencia de la familia
- 5 Divulgar medidas con transparencia

¹⁹ “Nuestros resultados indican que los gobiernos que ponen en marcha nuevos programas para combatir las malas prácticas en ESG (desempeño medioambiental, social y de gobierno) deberían adoptar un enfoque de “palo y zanahoria”. De este modo, los gobiernos pueden ofrecer incentivos (es decir, “zanahorias”) a los stakeholders empresariales realmente comprometidos que invierten en innovaciones medioambientales, en especial, las empresas no familiares, y persuadir al mismo tiempo a las empresas familiares de que realicen ese tipo de inversiones a través de amenazas en forma de regulaciones gubernamentales más estrictas (es decir, “palos”). Aprovechando sus relaciones con las empresas no familiares y familiares de forma distinta, puede que los gobiernos sean capaces de llegar a una masa crítica de participantes en los programas de ESG de manera rápida y más efectiva (Bandell, 2022).”

05

**Empresa familiar
y clientes**

05

Empresa familiar y clientes

Los empresarios suelen señalar que los clientes son el *stakeholder* más importante de la empresa, pues toda la actividad va destinada a satisfacer sus necesidades. Según el sector de la empresa, la RSC en relación con los clientes podría cristalizarse en forma de ODS de diferentes maneras: reduciendo desigualdades entre comunidades, favoreciendo la igualdad entre hombres y mujeres, etc.

La mayoría de las investigaciones coinciden en que la visión que tienen los clientes o consumidores de las empresas familiares es positiva (Binz *et al.*, 2013; Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Lude & Prüggl, 2018; Orth & Green, 2009; Sageder, 2015; Sageder *et al.*, 2018; Schellong *et al.*, 2019). De hecho, en este último estudio se deduce que incluir a miembros de la familia en el consejo de administración afecta de forma positiva a la reputación percibida entre clientes y potenciales clientes²⁰.

Aunque se haya estudiado y determinado que la percepción de los consumidores cambia cuando una empresa es familiar (Carrigan & Buckley, 2008), cabe plantearse si esta percepción positiva es suficiente como para atraer a los clientes deseados. Por ejemplo, (Binz Astrachan *et al.*, 2019) presentan varias características con las que los clientes describen a las empresas familiares: entre las positivas destacan la fiabilidad y una tradición y cultura fuertes; entre las negativas, hablan de falta de profesionalidad y de una menor capacidad de ofrecer oportunidades de trabajo.

Por otro lado, (Chaudhary *et al.*, 2021b) analizan varios estudios y concluyen que la fiabilidad y la reputación de la empresa son factores determinantes para establecer relaciones provechosas con sus empleados. Es importante entender qué rasgos de la empresa son más importantes para los consumidores y cuáles pueden dar una ventaja positiva a las empresas familiares.

²⁰ Gran parte de estos estudios se basan en encuestas o entrevistas, lo que implica muestras pequeñas, debido a la profundidad y la longitud del método.

Orth & Green, 2009 estudian el sector de los supermercados en Estados Unidos y observan que, a pesar de que los consumidores consideran las empresas familiares más fiables, este factor no es suficiente para contrarrestar las características negativas (menor variedad y peor relación calidad-precio) que llevan a un menor porcentaje de compra por parte de los clientes con respecto a las no familiares. Sin embargo, (Binz *et al.*, 2013), cuyo estudio se centra en los consumidores de Suiza, señalan que estos sí valoran lo suficiente las llamadas “calidades relacionales” como para preferir comprar en empresas familiares. Algo parecido indica (Sageder, 2015) respecto a las empresas de Austria, donde las familiares se perciben como centradas en el cliente y en el bienestar de los empleados, factor que influye en la lealtad de los consumidores gracias a su mejor reputación. Beck & Kenning, 2015; Lude & Prügl, 2018; Rauschendorfer *et al.*, 2022 también detectan una relación positiva que repercute en las compras en empresas familiares por parte de los consumidores, quienes están dispuestos a pagar un valor extra por los productos de estas empresas (Rauschendorfer *et al.*, 2022)²¹. En este sentido, (Beck & Prügl, 2018) comprueban que tener una buena reputación puede ayudar a la empresa familiar a incrementar el porcentaje de compras en la misma. Finalmente, Schellong *et al.*, 2019 concluyen que los consumidores sienten mayor satisfacción y felicidad al comprar en empresas familiares debido a que las perciben como organizaciones que mantienen mejores relaciones con sus *stakeholders* internos y externos.

En cuanto al tamaño, hay pruebas que indican la repercusión que tiene este aspecto en la percepción de los

consumidores. Por ejemplo, en (Krappe *et al.*, 2011), aunque se llega a la conclusión de que todas las empresas familiares destacan por tener valores sociales, las pequeñas y medianas no son percibidas como empresas competitivas a nivel internacional, a diferencia de las grandes.

Otra de las cualidades que se valoran de la empresa familiar es su autenticidad. (Kovács *et al.*, 2014) ponen el foco en la evaluación que hacen los diferentes consumidores de las empresas que aparecen en webs como Yelp y observan que los clientes aprecian especialmente esta cualidad. De su estudio se infiere que la mayoría de las empresas familiares independientes y especializadas se valoran como auténticas y que, en general, se perciben como más auténticas que las no familiares.

Para concluir este repaso a los datos existentes, nos parece interesante destacar que la mayoría de los estudios adoptan la perspectiva del cliente, es decir, se basan en cómo ve a la empresa familiar el cliente o consumidor; raramente se mide el valor que tiene el cliente para las empresas familiares en comparación con las no familiares y en referencia a otros *stakeholders*, un tema que en el que consideramos que sería interesante profundizar. Por ejemplo, sería conveniente diferenciar entre empresas que atienden a clientes de consumo final y a grandes empresas. Creemos que esto varía en gran medida según el tipo de empresa familiar y es un aspecto que puede alterar la importancia que se da a los consumidores como *stakeholders* en comparación con el resto.



Me acuerdo cuando éramos pequeños mi hermana y yo en el coche, mi padre nos hacía repetir: Niñas, un trato es un trato y se tiene que mantener hasta que uno de los dos fallece. (JUDITH VIADER, FRIT RAVICH)

Creo que es un *stamp of quality*, si le pones tu apellido a algo que lo que tú haces cada día es que vale la pena. Siempre digo cada botella abierta es una parte de la familia Juvé que está ahí. (MERITXELL JUVÉ, JUVÉ & CAMPS)



²¹ Hablan de este aumento como de un valor emocional añadido.



Cuando las cosas van mal o hay temas importantes o relevantes, el que pueda aparecer el CEO y parte de la familia propietaria de la empresa y que le puedan poner cara, es algo a lo que los grandes fabricantes no están acostumbrados. Piensan: si lo dice él seguramente lo van a cumplir. Es algo que gusta. (JORDI PRIU, MMM)

En marzo de 1996 tuvimos un incendio provocado en la planta de Reus del Grupo, que arrasó el 40% de las dependencias fabriles, causando afortunadamente sólo daños materiales. Aquella desgracia nos trajo la posibilidad de vivir una oportunidad histórica. Pese a la desgracia, se generó una gran corriente de solidaridad, muy especialmente, el soporte de nuestro personal colaborador. Desde el mismo momento del incendio se dieron muchísimos casos de gran entrega y afecto a la empresa. Tuvimos que decidir si reconstruir quedándonos en Reus o aceptar ofertas fuera de la ciudad. Sin duda una gran motivación para quedarnos fue el valor del equipo humano que teníamos ya consolidado. Con los años el equipo humano es como parte de la familia... (ANA PONT, BORGES)



5.1 Prácticas y recomendaciones

Estas son algunas de las conclusiones extraídas de la investigación con respecto a los clientes:

I. Trabajar la reputación

La buena reputación tiene un efecto positivo en las empresas familiares y genera ventaja competitiva (Sageder *et al.*, 2018) las empresas familiares que son capaces de comunicar a sus consumidores que las lidera una familia consiguen una mayor lealtad por parte de los clientes. En la mayoría de las culturas, las empresas familiares se perciben como fiables, aunque es importante actuar de forma responsable para mantener una buena reputación.

De hecho, en la aceptación de nuevos productos la fiabilidad es determinante (Beck & Kenning, 2015): la imagen de empresa familiar ha demostrado ser crucial en la introducción de nuevos productos y en la compra por parte de los consumidores; se trata de un valor especialmente importante cuando hay incertidumbre respecto a la calidad del nuevo producto.

II. Comunicar la historia familiar y estrategias de RSC

Darse a conocer como empresa familiar es una buena estrategia de marca (Chaudhary *et al.*, 2021b; Lude & Prügl, 2018; Schellong *et al.*, 2019) al revelar la historia de la familia detrás de la empresa se puede lograr un mayor nivel de empatía que, a su vez, redunde en una mejor percepción por parte de los consumidores. A este respecto, Lude & Prügl, 2018 recomiendan incluir en el logotipo o en las campañas de propaganda información que identifique a la empresa como familiar y utilizarla como factor diferenciador. En relación con esto, Schellong *et al.*, 2019 se pone como ejemplo la empresa S.C. Johnson & Son, Inc., que utiliza el eslogan “Una empresa de familia”²² detrás del nombre.

También comunicar las estrategias de responsabilidad social corporativa es fundamental (Sageder *et al.*, 2018) aunque las empresas familiares se consideren firmas estables, es importante saber comunicar los beneficios que obtiene la empresa gracias a la RSC, sobre todo, si es una empresa familiar pequeña.

III. Equilibrar la relación calidad-precio

Es esencial tener en cuenta la importancia de la relación calidad-precio cuando se evalúa o construye la lealtad de los clientes (Orth & Green, 2009): aunque en las empresas familiares los clientes sean más leales, esto puede no ser suficiente para que sigan comprando en ellas productos a largo plazo, ya que los consumidores valoran mucho la relación calidad-precio en los productos que compran constantemente y es importante no olvidar este hecho al medir su lealtad.

IV. Velar por otros stakeholders

Esto ayudará a incrementar la lealtad de los consumidores (Chaudhary *et al.*, 2021b): crear un buen ambiente de trabajo o adaptarse a las necesidades de los *stakeholders* (por ejemplo, tener en cuenta el impacto medioambiental), entre otras medidas, es importante para generar una imagen que los consumidores perciban como fiable.



Recomendaciones respecto a los clientes

- 1 Trabajar la reputación
- 2 Comunicar la historia familiar y estrategias de RSC
- 3 Equilibrar la relación calidad-precio
- 4 Velar por otros *stakeholders*

²² Traducción propia al español; en el idioma original es “A Family Company”.

06

**Empresa familiar
y empleados**

06

Empresa familiar y empleados

Si hay algún ODS particularmente vinculado con los empleados es el número 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Entre las metas concretadas está promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos o proporcionar a los jóvenes empleo o capacitación. Veamos que dicen los estudios al respecto.

En general, hay consenso entre los investigadores con respecto a la relación que establecen las empresas familiares con sus empleados. La mayoría de los estudios se centran en dos temas: la reducción de personal y los beneficios que ofrecen estas empresas a sus empleados en comparación con las no familiares.

Al buscar un trabajo, los empleados valoran diferentes tipos de beneficios, por ejemplo, los económicos. Sin embargo, los que no son estrictamente económicos también son importantes y se valoran aún más, si cabe, a raíz de la crisis relacionada con la reciente pandemia (Le Breton-Miller & Miller, 2022). Uno de ellos es la seguridad laboral, es decir, la probabilidad de mantener el puesto de trabajo. Según numerosos estudios²³ (Amato *et al.*, 2023; Khanin *et al.*, 2012; Stavrou *et al.*, 2007), las empresas familiares tienen un nivel de rotación de personal más bajo que las empresas no familiares y también son menos propensas a realizar reducciones de personal.

Es importante aclarar que la relación negativa entre las empresas familiares y la reducción de personal o los despidos depende también de otras características. Por ejemplo, en el estudio de Kim *et al.*, (2020) se explica que esta relación negativa disminuye al aumentar la población del lugar en donde se encuentre la empresa. Por su parte, Block, (2010) distingue entre empresas gestionadas por una familia y empresas que son propiedad familiar

²³ Neckebrouck *et al.* (2017) no señala esta diferencia.

y explica que la relación negativa se da en el segundo caso, pero no en el primero, en comparación con las no familiares. Dicha relación se mantiene en tiempos de crisis o de “shocks” en la economía (Amato *et al.*, 2023; Bjuggren, 2015).

Por otro lado, hay varios estudios que intentan medir otros beneficios laborales no financieros (como el apoyo laboral, la motivación o la formación dentro de la empresa) que reciben los empleados en las empresas familiares y entender si esas ventajas compensan los bajos salarios que pueden tener estas empresas en comparación con las no familiares (Bassanini *et al.*, 2013; Neckebrouck *et al.*, 2017). Aunque a veces no se perciben diferencias entre estos dos tipos de empresas, como en (Carrasco-Hernandez & Sánchez-Marín, 2007), al analizar este aspecto en profundidad se observa que las empresas familiares dirigidas por familiares tienen salarios más bajos que las empresas familiares no dirigidas por familiares²⁴ y que las no familiares.

Otro de los principales beneficios que suelen tener los empleados de las empresas familiares es la confianza,

dada la poca formalidad que puede darse en algunos casos en este entorno laboral (Miller *et al.*, 2008). Sin embargo, trabajar en una empresa familiar también tiene otras ventajas: un mayor incentivo para innovar, ya que los empleados reciben más apoyo para hacerlo en las empresas de familia (Bammens *et al.*, 2015); una mayor sensación de pertenencia y compromiso, lo que lleva a una mayor continuidad laboral (Azoury *et al.*, 2013; Vallejo, 2009); un mejor bienestar a nivel psicológico (Azoury *et al.*, 2013) y una mayor formación a los empleados (Miller *et al.*, 2008; Perrini & Minoja, 2007).

Entre las desventajas de los empleados de las empresas familiares destacan una peor comunicación (Azoury *et al.*, 2013) o el hecho de que los trabajadores no familiares están generalmente menos satisfechos que los familiares (Azoury *et al.*, 2013; J. H. Block *et al.*, 2015). Por último, en su estudio sobre Europa, (Cruz *et al.*, 2014b) muestran que las empresas familiares participan menos en prácticas sociales si estas afectan a los empleados familiares o ponen en riesgo el control de la familia sobre la empresa.



A nosotros siempre nos ha llenado de orgullo que las personas trabajen muchos años con nosotros. Para nosotros es un sinónimo de que estamos haciendo algo bien. (JAVIER COTTET, COTTET)

La empresa familiar, por mucho que crezca, sigue siendo una empresa familiar. La cercanía, la rapidez, el transmitir esos valores y el tener ese ADN, yo creo que lo transmiten y lo viven [los empleados] siempre.

(PABLO LARA, PLANETA)

Tuvimos muy claro, no solo la familia, sino también el equipo directivo, que no íbamos a despedir a nadie en ese momento de incertidumbre que no sabías lo que iba a pasar (COVID). Somos una familia y aquí hay que proteger y acoger a todos los de la familia y acabaremos el año estando juntos, no sé dónde, pero estando juntos. (JUDITH VIADER, FRIT RAVICH)

A nivel de formación, más que dictar desde arriba-alguna formación sí, alguna muy concreta-lo que hacemos, es que fluya de abajo para arriba la necesidad y lo que hacemos desde el management es filtrar y validar. (JORDI PRIU, MMM)



²⁴ No dirigidas por miembros de la familia, es decir, aquellas en las que menos del 50% de la dirección de la empresa está en manos de la familia.

6.1 Prácticas y recomendaciones

Con respecto a los empleados, según los estudios analizados las empresas familiares deberían poner en práctica las siguientes ideas:

I. Comunicar los beneficios por el hecho de ser empresa familiar

Sobre todo en el momento de contratar (Block, 2010). Las empresas familiares proporcionan una mayor estabilidad para los empleados, un incentivo para la selección como herramienta competitiva a su favor. Del mismo modo se pueden ofrecer compensaciones extra. Chrisman *et al.*, 2017 mencionan la importancia de estas compensaciones (por ejemplo, una remuneración especial) para mantener incentivados a los trabajadores y atraer a aquellos que van a sumar más valor a la empresa.

II. Conectar valores y objetivos familiares con los empresariales

Una forma de reducir la tasa de rotación y aumentar la satisfacción de los empleados es buscar puntos en común entre los objetivos familiares y los de la empresa (Khanin *et al.*, 2012). También es importante sintonizar los valores de la familia y el resto de los empleados, dejando espacio

a la versatilidad y la flexibilidad entre los dos ambientes, ya que esto puede redundar en una mayor satisfacción en el trabajo.

III. Identificar prácticas de recursos humanos injustas

Como indican Barnett & Kellermanns, 2006 la influencia de la familia tiene efectos en las prácticas de recursos humanos. En concreto, un nivel moderado tiende a tener un efecto positivo, mientras que altos niveles de influencia tiende a tener un efecto negativo sobre procesos y resultados de prácticas de recursos humanos. Una forma de favorecer la justicia interpersonal consiste en prestar atención a las opiniones de los empleados no familiares (Klein *et al.*, 2007) por parte de los directivos y miembros de la familia.

IV. Fomentar relaciones cercanas

Se anima a los directivos de las empresas familiares a generar relaciones de apoyo y cercanas con sus empleados a través de programas de mentoría (Vardaman *et al.*, 2018). Promover y cultivar un ambiente más cercano, en qué se transmite menos el riesgo y la identificación del empleado es mayor ayuda a potenciar un ambiente de innovación que puede contrarrestar las desventajas competitivas (Bammens *et al.*, 2015).



Recomendaciones con respecto a los empleados

- 1 Comunicar los beneficios por el hecho de ser empresa familiar
- 2 Conectar valores y objetivos familiares con los empresariales
- 3 Identificar prácticas de recursos humanos injustas
- 4 Fomentar relaciones cercanas

07

**Empresa familiar
y proveedores**

07

Empresa familiar y proveedores

Los ODS solo se pueden lograr con cooperación y relaciones sólidas. Por ello, son valiosas las alianzas. El **ODS 17** recoge esta reflexión vertebrando las metas en el plano financiero, tecnológico, comercial y otros.

Son pocos los estudios que se centran en la relación de la empresa familiar con sus proveedores. Las menciones provienen principalmente de estudios más amplios (Berrone *et al.*, 2012; Uhlaner *et al.*, 2007), en los cuales se habla de esta relación de forma bastante general. En ellos se explica que las empresas familiares suelen mantener una relación bastante estrecha con los proveedores, llegando incluso a considerarlos como parte de la familia (Uhlaner *et al.*, 2007).

También se plantea este tema en el trabajo de Maloni *et al.* (2017), que resalta la importancia de los proveedores para una empresa familiar y el gran interés con el que se intenta preservar esas relaciones a lo largo de las generaciones. Tras resumir la información existente, el estudio concluye que es un área de futura investigación, puesto que no se ha profundizado en cómo se diferencian en este sentido las empresas familiares de las no familiares.²⁵ Dos estudios recientes, el de Kotlar *et al.*, (2014) y el de Martínez-Alonso *et al.*, (2023), intentan explicar el efecto de la relación con los proveedores en las inversiones de I+D; estos autores demuestran que, a la hora de negociar, una mayor concentración de poder de los proveedores sobre las empresas familiares influye en gran medida en las inversiones de I+D. Además, Martínez-Alonso *et al.*, (2023) hace hincapié en que en las empresas cuyos familiares están involucrados en la dirección hay menos innovación, quizá porque los intereses de los proveedores, al ser agentes externos, no están necesariamente alineados con los de la empresa familiar.

²⁵ En este artículo, (Maloni *et al.*, 2017) proponen hasta 12 temas de investigación en relación con este aspecto concreto.

7.1 Prácticas y recomendaciones

A pesar de la limitada información recopilada en relación con los proveedores, se podría recomendar:

I. Invertir en I+D

En períodos de crisis, priorizar las decisiones que ayuden a largo plazo a la empresa familiar, por ejemplo, invertir en I+D (Kotlar *et al.*, 2014) encontrando un equilibrio entre los objetivos que tiene la familia de la empresa y el desarrollo de I+D con respecto a los proveedores (Martínez-Alonso *et al.*, 2023).



Las imprentas siempre han sido amigos personales de mis padres, de toda la vida. Durante la crisis nos aprovisionamos mucho pagando el papel carísimo, pero eso nos permitió, incluso vender el papel a la competencia, porque nosotros estábamos *sobrestockados*, previendo que pudiese haber un problema. (PABLO LARA, PLANETA)

Si podemos continuar con el mismo proveedor, 10, 20, 30 años mejor. Esto tiene un inconveniente y una ventaja.

El inconveniente es que al final el proveedor se acomoda. La ventaja es que el proveedor acaba cogiéndote cariño o queriéndote y en momentos complicados te cuida más.

(JAVIER COTTET, COTTET)

Tenemos esta relación que vamos *Top-to-Top* donde nos marcamos cómo podemos dar más valor a nuestros clientes y a nuestros consumidores, no tanto a qué precio te compro el chocolate, el chicle o el kilo de caramelos de goma, sino que nos sentamos y hacemos el plan del año que viene. A ti como empresa, ¿qué te interesa? (JUDITH VIDALER, FRIT RAVICH)

Esto pasa en la empresa familiar. Estos proveedores históricos que no te han abandonado y que has crecido con ellos. Son casi de la familia. (RAQUEL RECASENS, ALSINA)



Recomendaciones respecto a los proveedores

- 1 Invertir en I+D

08

**Empresa familiar
y las instituciones
de crédito**

08

Empresa familiar y las instituciones de crédito

No está completamente claro si es beneficioso o no ser una empresa familiar en relación con las entidades bancarias. Lo que está claro es que acceder al capital a través de ellas es esencial para todas las empresas y por eso el banco, como *stakeholder*, es una institución clave, sobre todo en momentos de crisis o de grandes cambios en la sociedad.

Para entender cómo es la relación de las empresas familiares con los bancos y cómo afecta esta relación al acceso al crédito, es importante saber distinguir entre información *hard* (dura) y *soft* (blanda). La información *hard* es aquella que es fácil de comunicar y verificar, ya que es cuantitativa, por ejemplo, la balanza de pagos o los activos y pasivos de una empresa, entre otros (Cucculelli *et al.*, 2019). Por otro lado, la información *soft* es más difícil de medir y, en consecuencia, de obtener; en el caso de las empresas, este tipo de información puede englobar desde planes de futuro hasta la forma de tratar a empleados, la formación que se les proporciona o las decisiones a tomar.

Las empresas pueden tener ventajas y desventajas por ser familiares, según recoge (Dailey *et al.*, 1977). Entre las ventajas está el hecho de apreciar mucho la reputación y las relaciones a largo plazo, algo que los bancos también valoran. Sin embargo, este estudio también señala que las empresas familiares suelen catalogarse como de mayor riesgo y los bancos suelen temer que se enfrenten a huelgas. A su vez, los procesos sucesorios plantean dudas por si en el traspaso de una generación a la siguiente se pone al mando a alguien que carezca de la suficiente preparación o experiencia (Dailey *et al.*, 1977).

En cuanto a la posibilidad de que las empresas familiares tengan o no un mayor acceso a recursos financieros en general, en el estudio de (Arzubiaga *et al.*, 2023) se llega a la conclusión de que entre las empresas españolas los prestamistas consideran positivo el hecho de ser empresa familiar, aunque depende del tamaño de la empresa, ya que las medianas tienen ventaja sobre las pequeñas.

Los resultados de algunos trabajos de investigación indican una menor restricción de los créditos para las empresas familiares que para otro tipo de empresas (Cucculelli *et al.*, 2019; D'Aurizio *et al.*, 2015). Según estos autores, las empresas familiares facilitan a los bancos una mayor cantidad de información *soft* gracias a su relación cercana con los gestores de préstamos, que prefieren este tipo

de información, ya que la consideran un mejor indicador sobre el riesgo de impago en un futuro que cuando se trata de información *hard* (D'Aurizio *et al.*, 2015). En el caso de las empresas no familiares, cuya relación con sus stakeholders es menos cercana, el resultado es distinto.

Contrariamente hay investigadores que señalan una relación directa entre ser una empresa familiar y tener una mayor restricción de acceso a los créditos (Murro & Peruzzi, (2019), aunque sugieren que esto se puede solucionar estableciendo relaciones a largo plazo con los prestamistas. Relaciones fraguadas con el tiempo y con transparencia tal y como Cosci *et al.*, (2015) propone ayuda a aumentar las posibilidades de acceso al crédito.



Hasta antes de la irrupción de las *startups*, la diferencia era que los bancos veían más seguridad en la empresa familiar porque si podían querían el aval de la familia y eso le daba mucha tranquilidad al sector (...) A la empresa familiar le ha sorprendido mucho en general la facilidad de crédito al emprendedor de *start up* con la rigurosidad de dar dinero a la empresa más tradicional familiar. (JAVIER COTTET, COTTET)

Generalmente, la relación con los bancos es buena, pero hay que tener en cuenta que están muy metidos dentro de la empresa y disponen de mucha información. En momentos concretos, ellos son bancos y miraran por sus intereses, como es lógico. Así pues, hay que ser cauto e inteligente para que la buena relación con ellos te permita trabajar alineados. (PABLO LARA, PLANETA)

También había un poco efecto cascada. Me das crédito a mí para que yo le dé a mi cliente. Se hizo ahí un poco de capilaridad. El hecho de tener tú también un respaldo económico, también podías trasladar ese respaldo económico. Ya me pagarás cuando todo esto pase. [en contexto COVID] (JUDITH VIDALER, FRIT RAVICH)

Yo creo que el historial de pagos es lo que más gusta al banco. (RAQUEL RECASENS, ALSINA)



8.1 Prácticas y recomendaciones

Para mejorar las relaciones con los responsables de los bancos y facilitar el acceso a los créditos, se recomienda tomar las siguientes medidas:

I. Incrementar la transparencia y disminuir la concentración de la propiedad

Según Murro & Peruzzi, (2019) ayuda a disminuir la asimetría de la información y los problemas de agencia.

II. Construir relaciones a largo plazo

Estas relaciones pueden ayudar a las empresas familiares a disminuir las limitaciones de créditos y proporcionar más información *soft* para aumentar las probabilidades de obtenerlos (Cucculelli *et al.*, 2019; Murro & Peruzzi, 2019).

III. Legislar políticas específicas

En el caso de políticas a aplicar, se recomienda tener en cuenta a las empresas familiares, sobre todo a las pequeñas, en el momento de establecer políticas que permitan el acceso a créditos. Sería deseable fomentar el acceso de las empresas familiares a la financiación y el crecimiento económico también durante los periodos sin crisis (Murro & Peruzzi, 2019).



Recomendaciones con respecto a los bancos

- 1 Incrementar la transparencia y disminuir la concentración de la propiedad
- 2 Construir relaciones a largo plazo
- 3 Legislar políticas específicas

09. Conclusión

09

Conclusión

Después de sintetizar decenas de artículos que estudian la relación entre la empresa familiar y sus *stakeholders* concluimos este libro blanco con las principales conclusiones extraídas que tienen impacto en el medio ambiente, clientes, empleados, proveedores e instituciones de créditos.

Como la empresa familiar tiende a una perspectiva a largo plazo, es fundamental buscar socios, ya sea proveedores o entidades financieras que la apoyan en su visión. Esto está en consonancia con los **ODS**, en concreto el **17**, que busca alianzas para alcanzar objetivos.

Junto con el arraigo propio de la comunidad en la que surgió, es inevitable que ciertos aspectos locales impregnen la cultura empresarial. Por ello, puede importar que la historia de la empresa se visibilice junto con la historia familiar. De cara los empleados, esto no solo les da un sentimiento de pertenencia y adhesión a un proyecto empresarial, sino que también refuerza la confianza, siendo la antesala de la estabilidad y disminución de la rotación. De este modo, la empresa familiar es una pieza clave para proporcionar trabajo y mejorar el tejido económico como recoge el **ODS 8**.

Se evidencia que tener un consejo de administración diversificado tiene su impacto en el desempeño medioambiental. En efecto, el consejo de administración es el primer responsable de procurar una sólida formación para llevar a cabo acciones que contribuyan al **ODS 13** y otros relacionados con el clima y la sostenibilidad.

En definitiva, para que las empresas familiares sigan gozando de buena reputación entre clientes, deben velar por los intereses de todos los *stakeholders*. Esto no solo fortalece la confianza, sino que también contribuye al desarrollo de sociedades robustas, cumpliendo simultáneamente con los objetivos de negocio y financieros.

Figura 6. Algunos compromisos entre Empresa Familiar y sus stakeholders



LARGO PLAZO

- Promover una sostenibilidad tanto ambiental como económica.



VÍNCULOS

- Fomentar la cercanía con los empleados y proveedores.
- Concienciarse del arraigo territorial.



TRANSPARENCIA

- Comunicar la historia familiar a otras instituciones.
- Conectar valores y objetivos familiares con empresariales.

Fuente: Elaboración propia.

Anexos

Anexo 1

Datos económicos sobre empresa familiar

Del total mencionado, Alemania, el segundo país con más empresas familiares pertenecientes al índice¹, representa 1,13 billones de dólares de ingresos y 3,35 millones de personas contratadas.

Más de la mitad de estas empresas pertenecen a Europa, Oriente Medio, India y África (EMEIA, por sus siglas en inglés) y solo las empresas europeas ingresan 3,05 mil millones de dólares en conjunto, cifra que supone casi el 90% del total de ingresos de EMEIA.

Por otro lado, Estados Unidos es el país que más contribuye al índice. Las empresas estadounidenses incluidas representan aproximadamente un cuarto del total y casi un tercio de los ingresos totales provienen de estas empresas, concretamente, 2,72 billones de dólares.

Con respecto a la región de Asia-Pacífico, es cierto que no es de las que más contribuye, pero ha mantenido un crecimiento constante desde que se comenzó a elaborar esta lista en 2015: en el primer índice, 61 empresas pertenecían a esta región, a diferencia de ahora, cuyo número ha aumentado hasta 79 empresas familiares. De esta región, Hong Kong es la zona que tiene un mayor número de empresas dentro del índice y las empresas de Corea del Sur en conjunto son las que cuentan con mayores ingresos, 340,5 billones, exactamente. En total, los ingresos de las empresas ubicadas en esta región alcanzan los 1,16 billones de dólares.

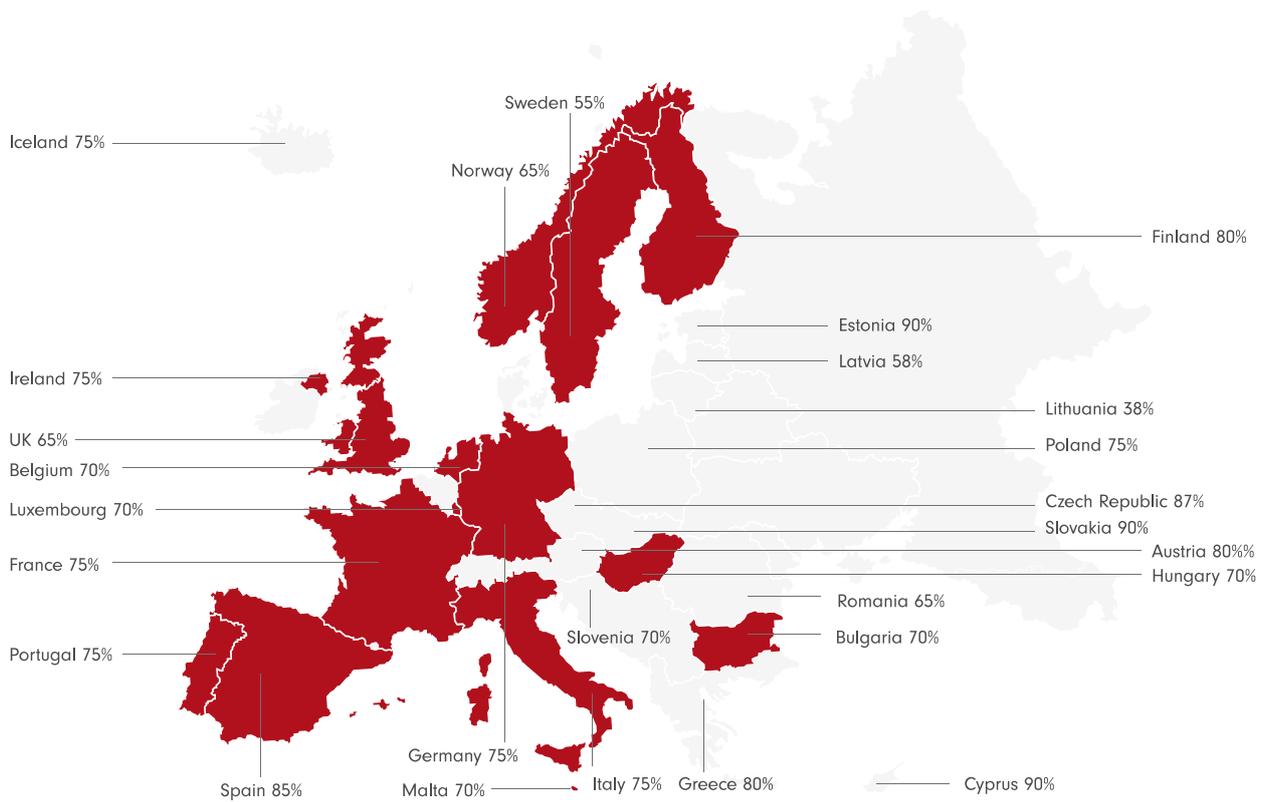
Dada la gran representación de estas empresas en el mundo y en España, se infiere que juegan un papel importante en lo que se refiere al medio ambiente y su impacto en el mismo; sin embargo, lejos de ser evidente, ese impacto no está claro. Tampoco hay consenso sobre si aportan más o menos con sus políticas medioambientales o si les resulta más o menos beneficioso tomar medidas para reducir el impacto climático. Esta discrepancia o falta de consenso hace que sea realmente importante analizar a fondo las diferentes investigaciones que se han realizado en estos años y sus conclusiones respecto a la relación entre las empresas de familia y el medio ambiente.

En España, particularmente en Cataluña, el 88% de las empresas son empresas familiares. Estas empresas generan cerca del 80% de los empleos en la región y el valor añadido bruto (VAB) que aportan es casi del 70%².

¹ 2023 Family Business Index | EY- Global

² En cifras- ASCEF

Figura 7. Empresas familiares en Europa. Porcentaje del total de compañías*



* Data taken from Overview of Family Business Relevant Issues' Kmu Forschung Austria Report (January 2009), Statistical Pilot Project on Family Businesses from the EC (2016) and individual statistical offices from different Member States.

Fuente: About European Family Businesses- European Family.

Borges y su gran apuesta

Borges International Group fue fundada en el año 1896 por Antonio Pont y Dolores Creus, basando su actividad en la comercialización de aceitunas y almendras a granel en las zonas de Lleida y Tarragona. Gracias a la incesante labor de los fundadores, en 1914 instalan la primera almazara en Tárrega lo que supuso el inicio de la actividad industrial. En sus más de 125 años de historia, Borges ha conseguido evolucionar hasta convertirse en un gran grupo alimentario mediterráneo con una destacada presencia internacional llegando a más de 100 países de los 5 continentes y con 8 centros productivos en cinco países.

En el marco de la celebración de su 125º aniversario, Borges proyectó su futuro con la sostenibilidad como eje estratégico. Una sostenibilidad que ha sido inherente a la marca, forma parte de su ADN y su razón de ser desde sus inicios, en 1896, y que ahora toma más fuerza que nunca en la proyección de la compañía para los próximos años. Su compromiso con el medio ambiente se basa en tres pilares fundamentales: la agricultura responsable, los productos sanos y sostenibles y la gente comprometida, bajo la estrategia paraguas "Comprometidos por naturaleza". Algunas de las acciones más destacadas son la formalización en 2020 de un préstamo verde por un importe de 15,7 millones de euros cuyas condiciones están vinculadas a los logros en términos de impacto medioambiental y la gestión de residuos derivados de la producción industrial del aceite de semillas. Asimismo, Borges cuenta con 1.529 hectáreas certificadas con Global GAP, el 95% de

la superficie plantada, garantizando así el uso de buenas prácticas agrícolas. El 95% de la energía eléctrica de los centros productivos que tiene Borges en todo el mundo proviene de fuentes de energías renovables, evitando así 8.800 toneladas de CO₂.

Con la celebración del 125 aniversario, Borges inaugura oficialmente la nueva sede institucional, Mas de Colom - Casa Borges, en Tárrega, como representación del rol clave de la sostenibilidad en la compañía. Con una inversión en fondos propis de más de 5 millones de euros, el Grupo ha rehabilitado este enclave histórico con la reconstrucción del monumento del antiguo convento, el desarrollo de un museo y la plantación agrícola formada por casi 70 hectáreas de cultivos leñosos para la producción de frutos secos, como las almendras los pistachos y aceite de oliva virgen extra. Todo eso a través del Plan de Acción de Biodiversidad (PAB), que tiene como fin "preservar y aumentar su biodiversidad a través de prácticas agronómicas que contribuyen al secuestro de carbono, a la reducción de la erosión y a la mitigación del cambio climático". Además, gracias al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible Borges ha obtenido el certificado Biosphere.

En 2023 Borges ha recibido el premio de la Fundació Factor Humà: Mercè Sala, por su capacidad de saber cohesionar una marca potente de origen familiar, con más de 125 años de reconocida historia, con una gestión humana eficiente e innovadora que no olvida los criterios de sostenibilidad.



https://www.borgesinternationalgroup.com/borges_futuro_sostenibilidad/

<https://www.revistaaral.com/texto-diario/mostrar/4338370/borges-international-group-ntt-data-spain-reciben-premios-factor-hum-2023>

Anexo 2 (continuación)



Breves casos ilustrativos

La gran evolución y adaptación de Enhol

Enhol es una empresa familiar fundada en Navarra, España, en 1930. Esta empresa, ahora en manos de la cuarta generación, se dedica principalmente al sector de energía. Sin embargo, antes de eso, su actividad se centraba en el cultivo y la venta de semillas de alfalfa.

En 1986 la empresa decide mejorar su competitividad instalando una planta de cogeneración de gas en la deshidratadora utilizada para fabricar la alfalfa deshidratada que comercializaba. A raíz de eso, en 1993 se instala la primera torre de medición de energía eólica y, más adelante, en 1998, se inauguran sus parques eólicos en Cabanillas.

En 2003 lanza su primera planta fotovoltaica y posteriormente, en 2019, comienza con la producción de brotes y granos germinados (a partir de los cuales elabora carne 100% vegetal). Además, Enhol es consciente de la importancia de la formación de sus trabajadores en sostenibilidad y de la comunicación de este tipo de iniciativas. Por esta razón, a pesar de las dificultades, la compañía se esfuerza por defender la sostenibilidad como una oportunidad y una ventaja competitiva para la empresa.

Enhol continúa expandiendo estas iniciativas por el mundo y ha instalado parques eólicos en diferentes países, como México, Bulgaria, India y Chile.



Nuestra dilatada trayectoria y experiencia nos ha permitido situarnos en un buen escenario, especialmente en este sector. No obstante, la diversificación es una de las señas de identidad de nuestra compañía desde nuestros inicios y, por ello, trabajamos en cada sector con los mismos esfuerzos, lo que nos permite obtener resultados positivos y acumular experiencias de éxito en todos ellos.



<https://fundacionindustrialnavarra.com/conociendo-nuestra-comunidad-industrial-grupo-enhol/>

https://www.grupoenhol.es/en/quienes-somos/#id_16

Anexo 2 (continuación)



Breves casos ilustrativos

Acciona y su compromiso con el medio ambiente

Acciona nace de la fusión de dos empresas: MZOV, una de las principales constructoras españolas del momento, y CUBIERTAS Y TEJADOS, S.A., dedicada también a las construcciones industriales, pero especializada en cubiertas y tejados, como indica su nombre.

Gracias a una inversión destinada a la innovación y el compromiso social, en 2004 Acciona empieza su transición para centrarse en tres sectores principales: la construcción, la energía y el agua. Un año después, en 2005, pone en marcha un cambio de imagen y estrategia para convertirse en lo que es hoy en día. Actualmente, la empresa se centra en el desarrollo sostenible basándose en tres pilares: la generación de bienestar económico, la protección medioambiental y la responsabilidad social.

En 2016 Acciona demuestra su compromiso medioambiental alineando sus objetivos con el acuerdo de París, con el fin de alcanzar la neutralidad en emisiones de carbono. Sus metas se resumen en tres:

1. Reducir las emisiones: reducir el 60% de las emisiones de alcance 1 y 2 y el 47% de las de alcance 3 para 2030, y lograr además un neto de emisiones cero para 2040.
2. Ser una compañía neutra en carbono: Acciona alcanzó este objetivo en 2016 a través de compensaciones que cancelan las emisiones de carbono.
3. Proyectos bajos en carbono: desarrollar proyectos que contribuyan a la disminución de gases de efecto invernadero, gracias a la entrada de energías renovables.

Además de estas medidas medioambientales, Acciona es una de las compañías con mejor estructura de gobierno: de los 13 profesionales pertenecientes al Consejo de Administración, ocho son independientes y cuatro son mujeres.

En Acciona se aplica el principio de “una acción, un voto”. José Manuel Entrecanales Domecq ha sido el presidente ejecutivo de la empresa desde 2004.



En Acciona se aplica el principio de “una acción, un voto”. José Manuel Entrecanales Domecq ha sido el presidente ejecutivo de la empresa desde 2004.



https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/sostenibilidad/emergencia-climatica/?_adin=0878361145

Anexo 2 (continuación)



Breves casos ilustrativos

Mahou y su nuevo plan “Vamos 2030”

Mahou San Miguel es una empresa líder del sector cervecero de España que existe desde 1890. Entre los valores que la representan destaca el de “crear negocios y entornos sostenibles”. Lleva más de 130 años creciendo y ahora se encuentra en más de 70 países. El 32% de las cervezas producidas en España son elaboradas por Mahou.

En 2021 Mahou decide lanzar una propuesta llamada “Vamos 2030” con el fin de destinar más de 220 millones de euros a su estrategia sostenible: “La estrategia de sostenibilidad se apoya en tres ejes básicos que la compañía va a priorizar la próxima década. Son el apoyo a un mayor progreso social y económico, la protección del hábitat natural con la defensa de los recursos naturales y la biodiversidad y el fomento del bienestar de las personas mediante la promoción de un estilo de vida más saludable”.

Tanto en 2022 como en 2023 Mahou continúa expandiendo este plan de sostenibilidad y confirmando su compromiso. En 2023 destinará 36,5 millones de euros a promover energías renovables, reforzar sus medios de transporte sostenibles y lograr un 100% de envases reciclables o reutilizables.

Por otro lado, Mahou integra la RSC en toda su cadena de valor, incluso con sus proveedores, ya que la empresa dispone de programas a través de los cuales les proporciona información relacionada con la responsabilidad corporativa que exige.

Gracias a estas prácticas, fue reconocida en 2015 como la empresa más responsable en el sector de bebidas.



<https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-destinara-48-millones-de-euros-en-2023-a-impulsar-la-sostenibilidad>

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/06/15/extras/1623769925_630966.html

<https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-impulsa-la-rc-entre-sus-proveedores-con-el-programa-avanzamos-juntos>

Anexo 2 (continuación)



Breves casos ilustrativos

Actiu, una empresa familiar líder en sostenibilidad

Actiu es una empresa fundada en 1968 que comenzó siendo un pequeño taller de muebles. La puso en marcha Vicente Berbegal Pérez, a la edad de 20 años aproximadamente, en un pequeño espacio donde poco a poco iba creciendo el personal contratado, al ritmo de dos o tres personas cada año. Con el paso del tiempo, la empresa va aumentando su inversión y acomodando sus ofertas a la demanda social: “Me gusta entender lo que el tiempo demanda y adaptarme a él”.

La primera generación de esta empresa ya conocía la gran importancia que tiene cuidar de la comunidad, por lo que ofreció trabajo a varios profesionales del “Valle de los Juguetes”, la comunidad donde había nacido la empresa. La segunda generación, que está al cargo en la actualidad, ha intentado continuar con esos valores y adaptarlos a las necesidades del momento.

En 2022 Actiu es una de las empresas más conocidas en el ámbito de muebles de oficina; ha equipado con

sus productos a grandes compañías de todo el mundo, como AstraZeneca, Grazprom, Google e Intel, y ha llegado a facturar más de 80 millones de euros anuales.

Uno de los primeros pasos que da Actiu hacia un modelo de trabajo más sostenible es la construcción del parque tecnológico, concebido con la función de transformar el modelo de negocio creando espacios de trabajo sostenibles. Tras su apertura, Actiu se convierte en la primera empresa industrial en obtener las certificaciones LEED y WELL.

La empresa también posee una plataforma llamada “Gaia” a través de la cual pretende obtener información sobre los recursos utilizados en espacios de trabajo y optimizarlos. Además, Actiu apunta a un futuro basado en la economía circular, un cambio que va a afectar a su forma de diseñar, fabricar y producir.



<https://www.actiu.com/es/parque-tecnologico/>

<https://www.construnario.com/notiweb/42108/la-historia-de-actiu-en-el-programa-de-tve-la-fabrica-de-ideas#>

<https://www.larazon.es/economia/20220129/jt7c67fqwvdejg5gz2ccssl5e.html>

Anexo 2 (continuación)

mayoral

Breves casos ilustrativos

Mayoral hace amigos

Mayoral es una empresa de moda fundada en 1966. Se distingue por su carácter familiar y su enfoque emprendedor e innovador desde sus inicios. Sus pilares fundamentales son: el diseño como esencia de su actividad, calidad en gestión y producto, conciencia ecológica, innovación en los procesos y excelencia en el servicio. Estos valores se tratan de integrar en todas las actividades.

El lema de la empresa, "Mayoral hace amigos", refleja su deseo de atender las necesidades de todos sus grupos de interés. La empresa comenzó fabricando calcetines, un artículo muy demandado en la época tras la guerra civil española. Con el tiempo, el negocio se expandió y, en 1973 comenzaron a vender ropa infantil, convirtiéndose en el mayor fabricante de moda infantil en España en 1988.

Mayoral valora el compromiso con sus empleados, reconociendo su papel esencial en el desarrollo de la marca. Con más de 2,000 empleados, la empresa prioriza su formación, ofreciendo oportunidades para el desarrollo de carrera conforme a sus expectativas profesionales. El proyecto SOMOS, iniciado por la empresa, busca crear un entorno laboral flexible, equitativo y colaborativo, potenciando las habilidades y competencias de su equipo.

El espíritu innovador de Mayoral, que los llevó a ser los segundos en introducir un gran ordenador en Málaga, sigue guiando su evolución. En 2011, inauguraron un

nuevo almacén logístico basado en tecnología inteligente para la clasificación automática de pedidos. Su presencia internacional ha crecido significativamente, con más de 20 filiales comerciales y 5 de producción reportando a la matriz en España. Con el deseo de hacer más amigos, Mayoral tiene presencia comercial en más de 100 países y cuenta con empleados locales en sus tiendas internacionales para facilitar la cercanía y la confianza con los clientes.

Como muestra de su compromiso hacia la sociedad y el medio ambiente, el Plan Estratégico de Sostenibilidad 2021-2025 se desarrolló con el lema "eco friends" y recoge políticas de gobernanza enfocadas a mitigar y reducir su impacto medioambiental. Entre sus metas más ambiciosas está lograr que el 50% de las colecciones de Mayoral contengan tejidos y procesos más sostenibles antes de 2025, habiendo alcanzado ya el 43% en 2024. Entre sus prácticas incluyen el uso de tejidos sostenibles, la reducción del plástico en la producción y distribución, y la utilización de tintas y papeles ecológicos certificados.

Mayoral sigue expandiéndose, desde la incorporación de las marcas Boston y Hug & Clau, hasta la construcción de nuevos almacenes tecnológicamente avanzados. Con sus valores de conexión, mejora continua, cercanía, humildad y perseverancia, Mayoral sigue trabajando para hacer amigos en todo el mundo.



https://assets.mayoral.com/image/upload/v1707299378/Company_Profile_Grupo_Mayoral_2024_ES-comprimido.pdf

<https://assets.mayoral.com/image/upload/v1690875682/informe-de-informacion-no-financiera-V2022.pdf>

<https://www.mayoral.com/es/es/about-us>

Bibliografía

Bibliografía

- Aiello, F., Cardamone, P., Mannarino, L., & Pupo, V. (2021). Green patenting and corporate social responsibility: Does family involvement in business matter? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1386-1396. <https://doi.org/10.1002/csr.2146>
- Amato, S., Patuelli, A., Basco, R., & Lattanzi, N. (2023). Family Firms Amidst the Global Financial Crisis: A Territorial Embeddedness Perspective on Downsizing. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 213-236. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04930-0>
- Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., Pascucci, F., & Peruffo, E. (2019). Inter-firm R&D collaborations and green innovation value: The role of family firms' involvement and the moderating effects of proximity dimensions. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 185-197. <https://doi.org/10.1002/bse.2248>
- 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. *En Journal of International Business Studies* (Vol. 52, Número 6, pp. 1159-1198). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00425-2>
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*.
- Arzubiaga, U., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2023). The influence of family firm image on access to financial resources in family SMEs: a signaling theory perspective. *Review of Managerial Science*, 17(1), 233-258. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00516-2>
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1-2), 11-29. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.002>
- Bammens, Y., Notelaers, G., & Van Gils, A. (2015). Implications of Family Business Employment for Employees' Innovative Work Involvement. *Family Business Review*, 28(2), 123-144. <https://doi.org/10.1177/0894486513520615>
- Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm.
- Bassanini, A., Breda, T., Caroli, E., & Reberioux, A. (2013). MORE SECURE? EVIDENCE FROM FRENCH MATCHED EMPLOYER-EMPLOYEE DATA. *En ILRReview* (Vol. 66, Número 2).
- Baù, M., Block, J., Cruz, A., & Naldi, L. (2021). Bridging locality and internationalization- A research agenda on the sustainable development of family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33((7-8)), 477-492.
- Beck, S., & Kenning, P. (2015). The influence of retailers' family firm image on new product acceptance: An empirical investigation in the German FMCG market. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 43(12), 1126-1143. <https://doi.org/10.1108/IJRD-06-2014-0079>
- Beck, S., & Prügl, R. (2018). Family Firm Reputation and Humanization: Consumers and the Trust Advantage of Family Firms Under Different Conditions of Brand Familiarity. *Family Business Review*, 31(4), 460-482. <https://doi.org/10.1177/0894486518792692>

- Beji, R., Yousfi, O., Loukil, N., & Omri, A. (2021). Board Diversity and Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 173(1), 133-155. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04522-4>
- 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. <https://doi.org/10.1002/bse.2870>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. En *Family Business Review* (Vol. 25, Número 3, pp. 258-279). <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larrazza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less?
- Binz Astrachan, C., Prügl, R., Hair, J. F., & Babin, B. J. (2019). Marketing and branding in family business: Assessing the landscape and charting a path forward. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 3-7. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.02.003>
- Binz, C., Hair, J. F., Pieper, T. M., & Baldauf, A. (2013). Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 3-11. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.004>
- Bjuggren, C. M. (2015). Sensitivity to shocks and implicit employment protection in family firms. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 119, 18-31. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.07.011>
- Block, J. (2010). Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*, 23(2), 109-130. <https://doi.org/10.1177/0894486509360520>
- Block, J. H., Millán, J. M., Román, C., & Zhou, H. (2015). Job Satisfaction and Wages of Family Employees. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(2), 183-207. <https://doi.org/10.1111/etap.12035>
- Borralho, J. M., Hernández-Linares, R., Gallardo-Vázquez, D., & Choban de Sousa Paiva, I. (2022). Environmental, social and governance disclosure's impacts on earnings management: Family versus non-family firms. *Journal of Cleaner Production*, 379. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134603>
- Campopiano, G., & De Massis, A. (2015a). Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Non-family Firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2174-z>
- Campopiano, G., & De Massis, A. (2015b). Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Non-family Firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511-534. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2174-z>
- Carrasco-Hernandez, A., & Sánchez-Marín, G. (2007). The Determinants of Employee Compensation in Family Firms: Empirical Evidence. *Family Business Review*, 20(3).
- Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). 'What's so special about family business?' An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 656-666. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2008.00696.x>

- Chaudhary, S., Dhir, A., Ferraris, A., & Bertoldi, B. (2021a). Trust and reputation in family businesses: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Journal of Business Research*, 137, 143-161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.052>
- Chaudhary, S., Dhir, A., Ferraris, A., & Bertoldi, B. (2021b). Trust and reputation in family businesses: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Journal of Business Research*, 137, 143-161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.052>
- Chen, J., & Liu, L. (2022). Family firms, national culture and corporate social performance: a meta-analysis. *Cross Cultural and Strategic Management*, 29(2), 379-402. <https://doi.org/10.1108/CCSM-09-2020-0178>
- Chen, X., Pan, X., & Sinha, P. (2022). What to green: Family involvement and different types of eco-innovation. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2588-2602. <https://doi.org/10.1002/bse.3045>
- Chrisman, J. J., Devaraj, S., & Patel, P. C. (2017). The Impact of Incentive Compensation on Labor Productivity in Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 30(2), 119-136. <https://doi.org/10.1177/0894486517690052>
- Cordeiro, J. J., Profumo, G., & Tutore, I. (2020). Board gender diversity and corporate environmental performance: The moderating role of family and dual-class majority ownership structures. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1127-1144. <https://doi.org/10.1002/bse.2421>
- Cordeiro, J. J., Profumo, G., & Tutore, I. (2021). Family ownership and stockholder reactions to environmental performance disclosure: A test of secondary agency relationships. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2091-2107. <https://doi.org/10.1002/bse.2734>
- Cosci, S., Meliciani, V., & Sabato, V. (2015). Relationship lending and innovation: empirical evidence on a sample of European firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 25, 335-357.
- Costa, J. (2022). Internationalization Strategies at a Crossroads: Family Business Market Diffusion in the Post-COVID Era. *Economies*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/economies10070170>
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014a). Are Family Firms Really More Socially Responsible? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(6), 1295-1316. <https://doi.org/10.1111/etap.12125>
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014b). Are Family Firms Really More Socially Responsible? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(6), 1295-1316. <https://doi.org/10.1111/etap.12125>
- Cucculelli, M., Peruzzi, V., & Zazzaro, A. (2019). Relational capital in lending relationships: evidence from European family firms. *Small Business Economics*, 52(1), 277-301. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0019-3>
- Dailey, Ro., Reuschling, T. E., & DeMong, R. F. (1977). The Family Owned Business Capital Funding. *American Journal of Small Business*, 11(2).
- Dal Maso, L., Basco, R., Bassetti, T., & Lattanzi, N. (2020). Family ownership and environmental performance: The mediation effect of human resource practices. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1548-1562. <https://doi.org/10.1002/bse.2452>

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>

D'Aurizio, L., Oliviero, T., & Romano, L. (2015). Family firms, soft information and bank lending in a financial crisis. *Journal of Corporate Finance*, 33, 279-292. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.01.002>

De La, M., Déniz, C., Ma, D., & Cabrera Suárez, K. (s. f.). *Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain*.

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>

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. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2516-x>

Dolucá, 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. <https://doi.org/10.1002/bse.1998>

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. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3642-z>

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. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00475-8>

Gjergji, R., Vena, L., Sciascia, S., & Cortesi, A. (2021). The effects of environmental, social and governance disclosure on the cost of capital in small and medium enterprises: The role of family business status. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 683-693. <https://doi.org/10.1002/bse.2647>

Gómez-Mejía, L., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). 2007 Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative science quarterly*, 2.1 (2007): 106-137.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & de Castro, J. (2011). The Bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *En Academy of Management Annals* (Vol. 5, Número 1, pp. 653-707). <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>

Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2014). The corporate social responsibility of family businesses: An international approach. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 240-265. <https://doi.org/10.3390/ijfs2030240>

Horbach, J., Prokop, V., & Stejskal, J. (2022). Determinants of firms' greenness towards sustainable development: A multi-country analysis. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3275>

Hou, T. C. T. (2019). The relationship between corporate social responsibility and sustainable financial performance: firm-level evidence from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 19-28. <https://doi.org/10.1002/csr.1647>

Huang, Y. C., Yang, M. L., & Wong, Y. J. (2016). The effect of internal factors and family influence on firms' adoption of green product innovation. *Management Research Review*, 39(10), 1167-1198. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2015-0031>

Khanin, D., Turel, O., & Mahto, R. V. (2012). How to Increase Job Satisfaction and Reduce Turnover Intentions in the Family Firm: The Family-Business Embeddedness Perspective. *Family Business Review*, 25(4), 391-408. <https://doi.org/10.1177/0894486512441944>

Kim, J., Fairclough, S., & Dibrell, C. (2017). Attention, Action, and Greenwash in Family-Influenced Firms? Evidence From Polluting Industries. *Organization and Environment*, 30(4), 304-323. <https://doi.org/10.1177/1086026616673410>

Kim, K., Haider, Z. A., Wu, Z., & Dou, J. (2020). Corporate Social Performance of Family Firms: A Place-Based Perspective in the Context of Layoffs. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 235-252. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04152-5>

Klein, S. B., Bell, F.-A., & De, F. A. B. (2007). NON-FAMILY EXECUTIVES IN FAMILY BUSINESSES-A LITERATURE REVIEW. *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS) Issue*, 1. www.jyu.fi/econ/ejfbwww.jyu.fi/econ/ejfb

Kotlar, J., Fang, H., De Massis, A., & Frattini, F. (2014). Profitability goals, control goals, and the R&D investment decisions of family and nonfamily firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1128-1145. <https://doi.org/10.1111/jpim.12165>

Kovács, B., Carroll, G. R., & Lehman, D. W. (2014). Authenticity and consumer value ratings: Empirical tests from the restaurant domain. *Organization Science*, 25(2), 458-478. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0843>

Krappe, A., Goutas, L., & von Schlippe, A. (2011). The "family business brand"; an enquiry into the construction of the image of family businesses. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 37-46. <https://doi.org/10.1108/20436231111122272>

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2022). Family businesses under COVID-19: Inspiring models – Sometimes. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100452>

Leonidou, L. C., Eteokleous, P. P., Christodoulides, P., & Strømfeldt Eduardsen, J. (2023). A dynamic capabilities perspective to socially responsible family business: Implications on social-based advantage and market performance. *Journal of Business Research*, 155. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113390>

Lindenberg, E. B., & Ross, S. A. (1981). 1981 Tobin's q Ratio and Industrial Organization. *Journal of Business*, 54(1).

Lude, M., & Prügl, R. (2018). Why the family business brand matters: Brand authenticity and the family firm trust inference. *Journal of Business Research*, 89, 121-134. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.040>

Maloni, M. J., Hiatt, M. S., & Astrachan, J. H. (2017). Supply management and family business: A review and call for research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(2), 123-136. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2016.12.002>

Martínez-Alonso, R., Martínez-Romero, M. J., Rojo-Ramírez, A. A., Lazzarotti, V., & Sciascia, S. (2023). Process innovation in family firms: Family involvement in management, R&D collaboration with suppliers, and technology protection. *Journal of Business Research*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113581>

Meier, O., & Schier, G. (2021). CSR and Family CEO: The Moderating Role of CEO's Age. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 595-612. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04624-z>

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x>

Miroshnychenko, I., De Massis, A., Barontini, R., & Testa, F. (2022a). Family Firms and Environmental Performance: A Meta-Analytic Review. *Family Business Review*, 35(1), 68-90. <https://doi.org/10.1177/08944865211064409>

Miroshnychenko, I., De Massis, A., Barontini, R., & Testa, F. (2022b). Family Firms and Environmental Performance: A Meta-Analytic Review. *Family Business Review*, 35(1), 68-90. <https://doi.org/10.1177/08944865211064409>

Murro, P., & Peruzzi, V. (2019). Family firms and access to credit. Is family ownership beneficial? *Journal of Banking and Finance*, 101, 173-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.02.006>

Nadeem, M., Gyapong, E., & Ahmed, A. (2020). Board gender diversity and environmental, social, and economic value creation: Does family ownership matter? *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1268-1284. <https://doi.org/10.1002/bse.2432>

Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gomez-Mejia, L. (2013). Preserving socioemotional wealth in family firms: Asset or liability? The moderating role of business context. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(6), 1341-1360. <https://doi.org/10.1111/etap.12069>

Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2017). Are Family Firms Good Employers? *The Academy of Management Journal*.

Noor, S., Saeed, A., Baloch, M. S., & Awais, M. (2020). CSR permanency, family ownership, and firm value: Evidence from emerging economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2135-2149. <https://doi.org/10.1002/csr.1953>

Orth, U. R., & Green, M. T. (2009). Consumer loyalty to family versus non-family business: The roles of store image, trust and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(4), 248-259. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.12.002>

Perrini, F., & Minoja, M. (2007). Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian medium-sized, family-owned company. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 47-63. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00519.x>

Ramírez-Alesón, M., & Fernández-Olmos, M. (2020). Intermediate imports and innovation performance: do family firms benefit more? *European Journal of Innovation Management*, 23(5), 835-855. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0116>

Rauschendorfer, N., Prügl, R., & Lude, M. (2022). Love is in the air. Consumers' perception of products from firms signaling their family nature. *Psychology and Marketing*, 39(1), 239-249. <https://doi.org/10.1002/mar.21592>

Rees, W., & Rodionova, T. (2015). The influence of family ownership on corporate social responsibility: An international analysis of publicly listed companies. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 184-202. <https://doi.org/10.1111/corg.12086>

Rondi, E., Debellis, F., De Massis, A., & Garzoni, A. (2020). Bonding and bridging social capital in family firm internationalization.

Saeed, A., Riaz, H., Liedong, T. A., & Rajwani, T. (2023). Does family matter? Ownership, motives and firms' environmental strategy. *Long Range Planning*, 56(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102216>

Sageder, M. (2015). REPUTATION OF FAMILY FIRMS FROM A CUSTOMER PERSPECTIVE. *International Journal of Business Research*, 15.

Sageder, M., Mitter, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research. *En Review of Managerial Science* (Vol. 12, Número 1, pp. 335-377). Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0216-x>

Schellong, M., Krafczy, N. D., Malär, L., & Hack, A. (2019). Family Firm Brands, Perceptions of Doing Good, and Consumer Happiness. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(5), 921-946. <https://doi.org/10.1177/1042258717754202>

Shahzad, F., Rehman, I. U., Nawaz, F., & Nawab, N. (2018). Does family control explain why corporate social responsibility affects investment efficiency? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 880-888. <https://doi.org/10.1002/csr.1504>

Stavrou, E., Kassinis, G., & Filotheou, A. (2007). Downsizing and stakeholder orientation among the fortune 500: Does family ownership matter? *Journal of Business Ethics*, 72(2), 149-162. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9162-x>

Uhlaner, L., Wright, M., & Huse, M. (2007). Private firms and corporate governance: An integrated economic and management perspective. *Small Business Economics*, 29(3), 225-241. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9032-z>

Vallejo, M. C. (2009). The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 379-390. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9926-6>

Vardaman, J. M., Allen, D. G., & Rogers, B. L. (2018). We are friends but are we family? organizational identification and nonfamily employee turnover. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 42(2), 290-309. <https://doi.org/10.1177/1042258717749235>

Vazquez, P. (2018). Family Business Ethics: At the Crossroads of Business Ethics and Family Business. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 691-709. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3171-1>

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>

Wang, R., Heugens, P. P. M. A. R., & Wijen, F. (2023). Green by Affiliation? Ownership Identity and Environmental Management System Adoption in Chinese Business Groups. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/01492063221143721>

Yang, M., Wang, Y., Bai, L., & Maresova, P. (2022). Corporate social responsibility, family involvement, and stock price crash risk. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2414>

Ye, Y., & Li, K. (2021). Impact of family involvement on internal and external corporate social responsibilities: Evidence from Chinese publicly listed firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 352-365. <https://doi.org/10.1002/csr.2053>

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo



A Way to **Learn** . A Mark to **Make** . A World to **Change** .