

# EL VALOR DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR: EL CASO DE SAN TELESFORO

**XX Congreso Internacional de Investigadores en Economía Social de  
CIRIEC-España**

*Jaén, 2, 3 y 4 de abril de 2025*

ISBN: 978-84-129789-1-9

**Juan Manuel Albelda Martín**

Universidad de Castilla - La Mancha

**Felipe Hernández-Perlino**

Universidad de Castilla - La Mancha



## RESUMEN

El concepto de sostenibilidad en la gestión empresarial, por su relación directa con la creación de valor si se hace correctamente, se ha convertido en una prioridad en la gestión de las empresas familiares. Este concepto ha ido evolucionando desde la década de 1950 hasta nuestros días, pasando por etapas relevantes que han marcado esta evolución hasta llegar a la triple dimensión (ESG), medioambiental, social y económica, y ha emergido como un imperativo moral y práctico en un mundo preocupado por el agotamiento de recursos y el deterioro ambiental. La necesidad de las empresas de conseguir la rentabilidad necesaria ha hecho que esta evolución también se haya ido enfocando a lo largo de su desarrollo en la creación de valor real para la empresa, a la vez que ayuda en la mejora de su entorno.

Las Naciones Unidas desarrollaron en 2015, como una parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, 17 objetivos que deben ser implementados por todos los estados miembro de la Unión Europea y está reconocido que, para conseguir el éxito en la implementación, las acciones tienen que empezar y ser tomadas desde un nivel local, en particular desde las empresas.

La naturaleza de las empresas familiares por su enfoque al largo plazo y la sucesión a futuras generaciones, además de su vinculación con la realidad social en la que desarrollan su actividad, hace que estos conceptos sean fundamentales a tener en cuenta para la definición de sus estrategias. Además, su extensa distribución por todo el mundo, las convierte en críticas para conseguir la consecución de los objetivos de forma global.

Adoptar prácticas ESG y de CVC desde la estrategia en las empresas familiares les ayuda a mejorar la relación con sus principales stakeholders o grupos de interés, tanto internos como externos, y de esta forma mejorar el desempeño y crear valor tanto para ellas como para la sociedad que las acoge.

En la ejecución de las estrategias seleccionadas por la empresa para acometer los objetivos de sostenibilidad, la innovación y en particular la digitalización, son conceptos fundamentales deben ser especialmente tenidos en cuenta.

Los objetivos de la investigación se centran en analizar la relevancia del concepto de sostenibilidad en la gestión de la empresa familiar y cómo su adecuada implementación puede condicionar los resultados obtenidos consiguiendo el aumento en la creación de valor. Se analizan igualmente conceptos de gestión que tienen importancia en la implementación de estrategias de sostenibilidad, viendo su vinculación y verificando así si la gestión en sostenibilidad mejora el desempeño de la empresa y la creación de valor.

Palabras clave:

Sostenibilidad, Creación de Valor, Innovación, ODS, Competitividad, Empresa Familiar, Método del Caso, San Telesforo

## 1. INTRODUCCIÓN

Este artículo pretende analizar el comportamiento de las empresas familiares en lo referente a la implementación de sus estrategias en sostenibilidad y como éstas se traducen en la creación de valor para la empresa y para el entorno que las acoge. En los últimos años, debido a la realidad del entorno de mercado en el que operan, las estrategias en innovación y digitalización, entre otras, están conjugándose de forma conjunta alimentándose las unas de las otras y viceversa. La competitividad y creación de valor de las empresas depende de la renovación y adaptación de sus recursos y capacidades en un entorno sujeto a continuos cambios y alta incertidumbre y es aquí donde estos términos cobran especial relevancia.

El concepto que hoy tratamos como sostenibilidad ha ido evolucionando desde la década de 1950 hasta nuestros días, pasando por etapas relevantes que han marcado esta evolución.

La innovación es un factor determinante en la ventaja competitiva de las empresas familiares (Hernández-Perlines et al., 2020). Persigue la consecución de nuevas ideas y oportunidades más fácilmente porque se refiere a la introducción de nuevos procesos, productos, sistemas o nuevas estrategias para competir en el mercado y adaptarse a sus demandas (Hernández-Perlines et al., 2019).

A medida que las empresas familiares buscan mantener su legado a lo largo del tiempo, deben implementar estrategias para mantenerse competitivas, así como hacer frente a la responsabilidad de contribuir a la sostenibilidad a largo plazo de su entorno. La sostenibilidad, por otro lado, ha emergido como un imperativo moral y práctico en un mundo preocupado por el agotamiento de recursos y el deterioro ambiental. Las empresas familiares, al arraigarse en las comunidades locales y mantener una visión a largo plazo, están en una posición única para integrar la sostenibilidad en su estrategia empresarial (Arohuanca-Percca, P.A., 2023).

Se identifican en la literatura más reciente los tres tipos de aspectos asociados a la sostenibilidad en la empresa familiar: la inclusión social, la protección medioambiental y el desarrollo económico o gobernanza. Existen estudios que indican que el desarrollo de las empresas en sostenibilidad puede ser fuente de éxito e innovación siendo beneficioso para las mismas (Curado y Mota, 2021).

La Creación de Valor Compartido es un enfoque estratégico que relaciona la creación de valor económico con la creación de valor social y la contribución medioambiental. (Cuevas & Rollo, 2022).

La transformación digital se ha convertido en un motor interno esencial para que las empresas mejoren su desempeño ESG (Cai et al., 2023).

El objetivo de este trabajo es analizar si una empresa familiar tradicional como San Telesforo ha sido capaz de implementar acciones de sostenibilidad alrededor de su cadena de valor y esto le ha ayudado a mejorar su competitividad en el mercado en el que opera, ayudando a mejorar a la vez la sociedad que le acoge. Revisaremos las acciones implementadas por San Telesforo respecto a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible publicados por Naciones Unidas en 2015. Para lograr este objetivo utilizaremos como método de investigación el método del caso. Lo que nos permitirá comprobar la siguiente proposición general:

Proposición 1 – La gestión en temas de sostenibilidad influye positivamente en la creación de valor y resultados de San Telesforo, así como en la sociedad que le acoge

## 1.1. Entorno conceptual

En primer lugar, se desprende del análisis de la literatura técnica estudiada, habiendo seleccionado más de 50 artículos de investigación de la base de datos SCOPUS relacionados con el tema de esta investigación, una evolución del concepto de sostenibilidad con los siguientes hitos relevantes:

En la literatura de gestión, el concepto de Responsabilidad Social de la Empresa se origina en la década de 1950 (Mariani et al., 2021).

En 1979 se amplió la noción de RSE a todas las obligaciones que una empresa tiene hacia la sociedad, incluidas las dimensiones económica, jurídica y ética.

En 1984 se introduce la teoría de los stakeholders planteando que las empresas no solo tienen obligaciones con sus accionistas, sino también con sus stakeholders o grupos de influencia como son los empleados, los proveedores, y la sociedad en general que les acoge.

Una definición reciente y generalmente aceptada considera la RSE "como acciones que parecen promover algún bien social, más allá de los intereses de la empresa y lo exigido por la ley.

Posteriormente se ha escrito mucho en la literatura técnica sobre diferentes avances y teorías como la SEW (Socioemotional Wealth) que mantiene que realidades de las empresas familiares como el control y la influencia familiar, la sucesión generacional, la preservación de los valores familiares, las conexiones emocionales y la reputación hacen que sean más proclives a implementar medidas sociales al margen de las puras económicas del negocio (Swab et al., 2020).

El inicio de la Creación de Valor Compartido (CVC) en la literatura técnica comenzó con la publicación en 2006 del artículo de Porter y Kramer titulado "Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y empresa responsabilidad social". Sin embargo, el término "Creación de Valor Compartido" se definió formalmente cinco años después en su artículo de 2011 (Menghwar & Daood, 2021).

En 2015, las Naciones Unidas establecieron los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el marco de la agenda 2030. Los objetivos equilibran tres dimensiones de la sostenibilidad: la económica o de gobernanza, la social y la ambiental (D'Adamo et al., 2021).

Los factores que se consideran para evaluar la sostenibilidad de las empresas familiares incluyen aspectos financieros, ambientales y sociales, así como la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado y mantenerse competitiva a largo plazo. Se debe considerar el valor no económico otorgado por los familiares a la empresa y caracterizado por la preocupación de satisfacer sus necesidades afectivas (Arista, 2019).

Las tres dimensiones de la sostenibilidad, la social, la medioambiental y la de gobernanza requieren un análisis conjunto porque las sinergias que se generan entre ellas son las que maximizan la creación de valor compartido (Hernández-Perlines & Ibarra, 2018).

Porter y Kramer (2011) afirman que las empresas pueden crear valor compartido de tres maneras diferentes: (a) revisar la concepción de productos y mercados; (b) redefinir la productividad en la cadena de valor; y (c) crear grupos industriales de apoyo (cooperativas) en las ubicaciones de la empresa (Porter & Kramer, 2011).

De la revisión de la literatura y la definición de CVC, se encuentra que hay tres dimensiones clave: proceso estratégico, alineación de problemas sociales con la cadena de valor y las ganancias económicas directas. Los conceptos anteriores a la CVC aceptaban acciones sociales que indirectamente atraían resultados positivos a las empresas, por ejemplo, por incremento de la reputación de la misma, pero en ésta se requiere que los resultados por las acciones implementadas sean directos.

Las Naciones Unidas desarrollaron en 2015 como una parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible 17 objetivos que deben ser implementados por todos los estados miembro de la Unión Europea y está reconocido que para conseguir el éxito en la implementación las acciones tienen que empezar y ser tomadas desde un nivel local, en particular desde las empresas (THE 17 GOALS|Sustainable Development, 2024).

La implicación en los ODS está estrechamente ligada a la creación de valor mediante el cual las empresas pueden adherirse al pacto mundial para resolver problemas sociales o ambientales, sin embargo, una organización no puede resolver por sí misma todos los problemas, por lo tanto, seleccionará aquellas posibles acciones que se alinean a su industria específica lo cual incrementa la buena reputación y valor de la marca (Lu et al., 2021).

La implicación en los ODS está estrechamente ligada a la creación de valor mediante el cual las empresas pueden adherirse al pacto mundial para resolver problemas sociales o ambientales, sin embargo, una organización no puede resolver por sí misma todos los problemas, por lo tanto, seleccionará aquellas posibles acciones que se alinean a su industria específica lo cual incrementa la buena reputación y valor de la marca (Lu et al., 2021).

Adoptar prácticas ESG y CVC en las empresas familiares puede ser una forma de ajustarse a las normas sociales y lograr una alta posición social en la comunidad. Investigaciones revelan que el desempeño ESG tiene un impacto favorable y estadísticamente significativo en el valor de las empresas familiares. Estudios establecen una relación positiva entre la implementación de prácticas ESG y el valor de la empresa familiar (Espinosa-Méndez et al., 2023).

Se demuestra que el control familiar (CEO de la familia), los valores de la familia y la influencia de la industria y la sociedad, influyen en la adopción de prácticas de sostenibilidad. Las empresas familiares implementan medidas medioambientales para adaptarse al continuo cambio del entorno y las presiones del mercado. Esto contribuye a su desempeño económico y su orientación al proceso de sucesión y al largo plazo (Ahmad et al., 2021), (Curado y Mota, 2021).

Existen trabajos que examinan las estrategias de implementación de ESG y la capacidad de innovación de la empresa, y determinan que su implementación impacta directamente en las operaciones, su eficiencia y en el incremento del valor de las empresas (Broadstock et al., 2020).

Las empresas familiares tienen un mayor potencial para la sostenibilidad debido a su enfoque en la herencia y la reputación, así como su compromiso con las generaciones futuras. La familia puede influir en la postura innovadora de la empresa a través de sus preferencias y dinámicas familiares, las cuales pueden afectar la cultura y estrategia de la empresa en relación con la innovación (Arohuanca-Percca, P.A., 2023).

La persecución de objetivos de sostenibilidad a través de criterios ESG ayuda a la empresa a mejorar su relación con sus principales stakeholders tanto internos como externos, lo que le ayuda igualmente en la creación de valor.

Recientes estudios sobre las empresas familiares revelan que, aunque éstas consideran estratégicos los objetivos no económicos de gestión de los criterios ESG, especialmente en momentos de contracción económica, el balance entre objetivos económicos y no económicos de hace más difícil de sostener y de hecho se puede romper (Doluca et al., 2018), (Garcés-Ayerbe et al., 2022).

En cualquier caso, cualquiera que sea la motivación para implementar un criterio de sostenibilidad en la gestión de la empresa familiar, existen numerosos estudios empíricos que demuestran que una buena valoración en criterios de ESG beneficia los resultados de la empresa y su creación de valor (Adomako et al, 2019), (Broccardo et al, 2019), (Fritz et al., 2021), (Ernst et al., 2022).

Las condiciones externas como las instituciones estatales, el comportamiento de los clientes y las estrategias de los competidores y las internas como los valores personales de los fundadores y gestores de la empresa influyen en la adopción de estrategias de sostenibilidad en la empresa familiar. Estas condiciones se ven moderadas por la capacidad de innovación y creación de redes de las empresas, variables que impulsan y fomentan (Mühlbacher & Böbel, 2019), (Menghwar & Daood, 2021).

Existen muchas formas innovadoras y únicas de incorporar un modelo de negocio de creación de valor compartido al corazón de la cadena de valor de las empresas familiares. El valor compartido puede impulsar una ola de innovación y crecimiento de la productividad dentro de la empresa y la economía global porque hace que los gestores se centren en las inmensas necesidades humanas que deben satisfacerse y también en grandes mercados nuevos que atender.

La RSE sacrifica parte de los beneficios en acciones de interés social al compartir el valor económico creado. Al contrario, la CVC incluye aquellas preocupaciones sociales que se relacionan con el negocio principal de la empresa creando valor económico mediante la creación de valor social.

La RSE impulsa las acciones de la empresa de forma externa, es decir, por presión externa, mientras que las acciones de la empresa de CVC son impulsadas internamente, es decir, los gestores están motivados económicamente para buscar un espacio sin alta competencia de cuestiones sociales que abordar. (Rajarajeswari & Srinivasan, 2021).

Autores estudian como la mejora en la eficiencia en la utilización de recursos gracias a la digitalización en la empresa ayuda al proceso de innovación mejorando los aspectos económicos y medioambientales de la sostenibilidad (Bican & Brem, 2020), (Tohanean et al. 2020), (Ranta et al. 2021).

## **2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Se utiliza como metodología de investigación el método del caso que, con su equilibrio inductivo-deductivo, partiendo de la realización de un análisis del marco conceptual establecido en la literatura técnica sobre el tema de investigación, se revisa la situación de la gestión en sostenibilidad y los ODS en la empresa familiar. A continuación, se investiga la realidad de todos estos conceptos en San Telesforo, empresa familiar fundada en Toledo en 1806 que está gestionada actualmente por la sexta generación de la familia y cuyo director ejecutivo es Juan Manuel Albelda, y es utilizada como caso único en esta investigación, lo que permitirá verificar el cumplimiento del citado marco conceptual y responder a las proposiciones de investigación formuladas.



ILUSTRACIÓN 1. Antigua Fachada del Establecimiento de San Telesforo en Zocodover (Toledo)

Esta metodología de investigación es especialmente apropiada para estudios de dirección y organización de empresas: relaciones causales complejas, procesos de cambio longitudinales, descripciones detalladas, generar teorías o acercar posturas teóricas, exploratoria o explicativa, perspectiva holística, amplia e integral del fenómeno, contexto real del fenómeno. En definitiva, estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, complejo, ambiguo e incierto como el que nos ocupa en esta investigación (Villareal 2017).

Su empleo en esta investigación como metodología científica, sigue un diseño metodológico riguroso, una adecuada definición del propósito de la investigación, un marco teórico de referencia, una acertada definición de la unidad de análisis, la selección adecuada del caso relevante, la recogida de la evidencia (triangulación), el análisis individual y global de la evidencia con técnicas específicas, la presentación de la cadena de la evidencia y la valoración final del rigor y calidad alcanzados, en términos de validez, fiabilidad y consistencia.

La elección de la investigación sobre la empresa familiar se sustenta en que la mayoría de las economías del mundo, la empresa familiar es la forma más habitual de empresa. Según el Instituto de la Empresa Familiar de España (2024) las empresas familiares en España representan el 89% de las empresas, el 57% del PIB y el 67% del empleo privado. Y, en segundo lugar, porque las empresas familiares son las que más contribuyen al crecimiento y al bienestar de las diferentes economías por la generación de riqueza y empleo que crean (Hernández-Perlines et al., 2021).

Al tratarse de una única empresa no es posible realizar la investigación a partir de metodologías basadas en el planteamiento y contraste de hipótesis, y surgen nuevos planteamientos metodológicos, como el método del caso (Villarreal y Landeta, 2010). El método del caso se caracteriza por que es capaz de llegar a resultados a partir de procedimientos que no precisan muestras representativas ni precisan de técnicas estadísticas. En este trabajo hemos optado por el método del caso porque se ha convertido en uno de los métodos de investigación más importante y relevante en

diferentes disciplinas como Administración de Empresas, Economía, Antropología, Psicología, Sociología, Pedagogía, etc. En concreto, Villarreal y Landeta (2010) establecen que este tipo de metodología de investigación es utilizada en artículos publicados en revistas de gran impacto y calidad en el área de organización de empresas. Esta mayor aceptación de trabajos que utilicen el método del caso se debe a que con este método es posible acceder a información de primera mano para estudiar y comprender con mayor profundidad la creciente complejidad de los procesos de la empresa (Villarreal y Landeta, 2010). El campo de la empresa familiar no es ajeno a este método de investigación. Trabajos como el de Hernández-Perlines y Yáñez-Araque (2015) en el que analizan el efecto de la formación y las capacidades de absorción en el desempeño de las empresas familiares utilizan igualmente este método de investigación. Por otro lado, una de las revistas más importantes en empresa familiar, la *Journal of Family Business Strategy*, revista indexada en el *Journal Citation Report (JCR)*, con factor de impacto de 5.277 en 2020, dedicó un especial en 2019 sobre esta metodología de investigación dirigido por Eddleston, Kellermanns y Collier.

## **2.1. Recopilación de datos**

Como recursos de investigación se han realizado 17 entrevistas cara a cara durante los meses de marzo a septiembre de 2023 y enero a mayo de 2024 a miembros de las quinta y sexta generación de la familia, así como a miembros del equipo directivo actual y representantes de stakeholders relevantes para la empresa con un total de 16 horas y media de duración. Se han utilizado también evidencias documentales del archivo histórico de la empresa, así como información de fuentes públicas históricas.

## **3. RESULTADOS, CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**

### **3.1. Resultados**

El análisis de los datos recopilados entorno a San Telesforo desprende que la empresa está firmemente enfocada a introducir el concepto de sostenibilidad en su cadena de valor por medio de la innovación sostenible, y específicamente la digitalización de procesos productivos y de gestión, y apuesta claramente por el desarrollo de su entorno social y medioambiental de una manera decidida. En su cultura se han quedado impregnados a lo largo de las sucesivas generaciones que han pasado durante más de dos siglos por la gestión de la empresa valores que promueven la mejora continua, el trabajo en equipo, la igualdad y la confianza en las generaciones jóvenes y los inmigrantes, la orientación a largo plazo con el objetivo de la sucesión a futuras generaciones, la colaboración con instituciones externas tanto de gestión como culturales, deportivas o sociales, el enfoque continuado al cliente y sus necesidades, el bienestar del personal y el compromiso con el territorio y el medioambiente. Todas las fuentes de datos destacan la importante digitalización acometida durante la gestión de la sexta generación junto con los intereses de la empresa en materia medioambiental y los temas sociales. Las entrevistas revelan un especial interés por la educación y el bienestar de las personas en general y de los empleados en particular. Esto implica no sólo colaborar con los centros de educación locales para proporcionar a los estudiantes con habilidades específicas que serán útiles en el mercado laboral o en sus iniciativas de emprendimiento, sino también mejorar el bienestar de los empleados, por ejemplo, introduciendo tecnologías y nuevos desarrollos que hacen su trabajo más eficiente, agradable y gratificante.

San Telesforo ha acometido en los últimos años un cambio organizacional implementado a través de una estructura de 7 divisiones cuya gestión se enfoca en la adopción de medidas de sostenibilidad en todos los aspectos de la cadena de valor de la empresa. El sector alimentario en el que opera le ha conducido a enfocarse a la



oferta de productos de alta calidad alimentaria, sanos y naturales y la promoción de la cultura de la alimentación saludable. Conceptos como alimentación sana, productos naturales y de proximidad o educación alimenticia están presentes en sus proyectos de desarrollo sostenible que ponen en práctica en colaboración con centros de educación o instituciones representativas, además de comunicar y fomentar a través medios de comunicación internos y externos.

“Todos estos términos no existían en mis tiempos ni en los de mi padre ni mi abuelo, pero ya hacíamos mucho de lo que ha heredado la generación actual, que sigue avanzando en esta senda y mejorándola” (Pablo José Junquera Martínez, miembro de la 5ª generación de la familia).

“Los valores se han ido transmitiendo de generación en generación y están plenamente integrados en la cultura de la empresa y reconocidos por la sociedad y el entorno. Los valores de nuestra familia, heredados de nuestros antecesores, son los que transmitimos a la empresa y rigen todas nuestras actuaciones. El mantener el buen nombre de nuestra familia hace que nuestros comportamientos en la gestión de la empresa deban ser igualmente ejemplares” (Mariángeles Junquera, 6ª generación de la familia).

“Los temas de sostenibilidad y RSE se han convertido en un elemento central de la gestión en San Telesforo. Existe una relación biunívoca entre innovación y sostenibilidad con acciones que complementan ambos conceptos en la empresa, Algunas acciones relacionadas con la sostenibilidad han desarrollado nuevas líneas de negocio o apoyado las existentes ayudando al crecimiento y resultados de la empresa” (Patricia Junquera, 6ª generación de la familia).

“Hemos conseguido incorporar desarrollos digitales en diferentes aspectos de la cadena de valor, lo que nos ha permitido ser más eficientes y estar más cercanos a stakeholders relevantes de nuestra empresa. Es de resaltar como las iniciativas de utilización de productos de proximidad de nuestro entorno como medida sostenible nos llevó a desarrollar la iniciativa de negocio de Estrellas de la Mancha de difusión y promoción de los productos gastronómicos de Castilla la Mancha” (Juan Manuel Albelda, actual director ejecutivo de San Telesforo).

“San Telesforo es la única empresa en Toledo que convoca a los medios de comunicación cada año para contarnos de las cosas relevantes del año transcurrido y en particular de sus acciones en materia de sostenibilidad acometidas. ¡Por supuesto acudimos todos los medios!” (Fernando Franco, director de la Tribuna de Toledo).

“El contar con San Telesforo para poder promocionar los productos alimentarios castellano manchegos, es conseguir unirnos a los valores y la marca de esta empresa centenaria y tradicional, arraigada en nuestro territorio por varios siglos, lo que hace que ganemos todos” (Elena Escobar, directora general de Producción Agroalimentaria y Cooperativas, JCCM).

Nuestro estudio de caso único de una empresa familiar como es San Telesforo muestra cómo se unen los valores familiares de previas generaciones y actuales, creencias personales de los gestores de la familia a las acciones de innovación y digitalización para conseguir los resultados en sostenibilidad. Estas conclusiones son consistentes con la literatura previa sobre sostenibilidad en empresas familiares.

Se evidencia como resultado de la investigación que las acciones de innovación, digitalización y sostenibilidad van de la mano en numerosas ocasiones en la gestión de San Telesforo y se han integrado en diferentes procesos de la cadena de valor, redundando en mejoras en el desempeño del negocio e incluso la obtención de nuevos productos o líneas de negocio para la familia, cumpliendo así los criterios de

creación de valor compartido, tanto para la empresa como para la sociedad en la que desarrollan sus actividades. Se dan casos de acciones y necesidades de sostenibilidad que se han acometido con proyectos de innovación que reducen las necesidades en recursos (eficiencia operativa), que generan nuevos productos aplicables al proceso productivo y nuevos productos que aumenten las familias de artículos comercializables, o mejoran la comunicación con los stakeholders en la búsqueda de objetivos comunes más sociales. También se han desarrollado proyectos de integración de formación hacia el exterior que mejoran la eficiencia en la utilización de recursos humanos en el área productiva desarrollando a la vez el conocimiento de personas que pueden favorecer el desarrollo del sector.

### **3.1. Conclusiones e implicaciones**

La evolución del concepto de sostenibilidad desde mediados del siglo XX hasta nuestros días ha ido basculando desde el exterior de la empresa hacia fuera, a través de ayudas a los más desfavorecidos, a proyectos desde fuera de la empresa hacia el interior, con proyectos centrados en su cadena de valor y aportando mejora del desempeño a la misma.

De una manera natural las acciones en sostenibilidad van evolucionando para dejar de ser una carga para las empresas, financiados con el excedente de beneficios existente, a ser parte de la actividad de las mismas en el corazón de su cadena de valor aportando resultados que también redundan en la mejora de la sociedad que les acoge.

Cada vez más, cumplir con los requisitos impuestos por los stakeholders de las empresas familiares pasa por disponer en la gestión de una gran cantidad de recursos y de perseguir un balance entre objetivos financieros y no financieros, y es aquí donde el concepto general de la sostenibilidad adquiere su gran dimensión e importancia. La introducción de innovaciones y digitalización en las empresas es crucial para cometer con éxito los cambios requeridos.

Una gestión corporativa adecuada en sostenibilidad se está convirtiendo en crucial para la competitividad de las empresas y la implementación de acciones y su reporte es cada vez más necesaria para mantener la confianza de los stakeholders o grupos de influencia de las compañías (Madjan & Widuri, 2023).

La reputación, la identidad o el legado de una empresa familiar y la percepción de su comunidad local son consideraciones importantes y todas forman parte de los objetivos no económicos de la misma, siendo algunos de los criterios de ESG. Esto debe fijar la atención de la gestión en prácticas de sostenibilidad y CVC.

Stakeholders externos de las empresas familiares han empezado a utilizar criterios de sostenibilidad en sus condiciones contractuales, tales como entidades financieras o gubernamentales. El entorno institucional puede limitar las decisiones de la familia, bien desde el punto de vista regulatorio o de relaciones con las entidades relevantes, lo que puede influenciar la adopción de criterios de sostenibilidad, ESG (Sun et al., 2024).

Existe un vínculo positivo entre ESG e indicadores de desempeño no financieros, como la reducción del consumo de materiales y energía, la motivación de los empleados y la creación un mecanismo de vinculación para ellos, mejorar la lealtad del cliente y su satisfacción, la efectividad de la publicidad y la reputación de la marca y reducción de la carga regulatoria (Espinosa-Méndez et al., 2023).

Dado que los directivos de la familia se identifican con su empresa, tienden a perseguir la continuidad de la empresa familiar para poder hacer la sucesión a la

siguiente generación de miembros de la familia, tenderán a realizar inversiones a largo plazo y a establecer relaciones duraderas con sus stakeholders. Por lo tanto, fortalecer los vínculos sociales puede hacerlos más proclives a contribuir a intereses sociales más amplios y enfocarse en la sostenibilidad y los ODS (Graafland 2020).

Los esfuerzos en sostenibilidad requieren de un diseño de organización que dinamice la innovación de productos, servicios y procesos para poder llevar a cabo las acciones necesarias en sostenibilidad y RSC (Shields et al, 2018).

La orientación al emprendimiento sostenible en las empresas familiares muestra su voluntad a promover acciones proactivas de innovación y toma de riesgos coherentes con el desarrollo de los aspectos social, medioambiental y de gobernanza, tanto de la empresa como del entorno en el que operan y permite la detección de oportunidades de negocio mientras se cuidan estos aspectos de sostenibilidad (Hernández-Perlines & Ibarra, 1018).

Las nuevas soluciones tecnológicas que aparecen en el mercado alientan a las empresas a realizar inversiones, tanto en forma de nuevos proyectos como de modernización de procesos y activos ya existentes. Estas actividades pueden llevar a una reducción de las necesidades energética, una disminución del uso de los recursos naturales y muchas otras ventajas que apoyan al medioambiente y a los seres humanos y, por tanto, potencian el desarrollo sostenible (Szopik-Depczynska et al., 2018).

Las empresas familiares que son el tipo de negocio más extendido en el mundo y con más capilaridad a la sociedad, son fundamentales para conseguir la implementación de acciones que aseguren el logro de los ODS.

La llegada de los ODS representa para las empresas la oportunidad de alinear sus actividades existentes con el nuevo marco y también una motivación para que la empresa incremente sus actividades responsables y llevar los ODS al nivel estratégico, junto con los otros objetivos de la empresa. Cada empresa, dependiendo de su condición, sector de operación y mercado en el que opera, deberá elegir sus proyectos en sostenibilidad para satisfacer el mayor número posible de ODS de tal forma que la creación de valor sea máxima y compartida tanto para la empresa como para la sociedad.

Dado el gran número de empresas familiares y su creciente tendencia a invertir en RSE (Mariani et al., 2021), las instituciones responsables de la formulación de políticas deben ser conscientes de lo que impulsa sus inversiones en cuestiones medioambientales y sociales, que van más allá de la dimensión empresarial, y necesitan orientación y soporte para dirigir sus actividades. En este sentido, los ODS deben servir como guía para orientar el desempeño de la empresa familiar en su toma de decisiones (Patuelli et al., 2022).

La creación de valor compartido por parte de las empresas está fuertemente influenciada por los valores personales de los dueños y gestores de las empresas. También influyen los incentivos institucionales y gubernamentales de apoyo a las empresas que deciden implementar la CVC. La percepción social de los clientes/consumidores es otro factor que empuja a las empresas a la adopción de estas estrategias, evidenciándose la adopción de tecnologías y la innovación como elementos moderadores (Cuevas & Rollo, 2022).

En comparación con el modelo estándar de RSE o ESG, donde las empresas muy a menudo añaden planes de acciones comprometidas en las operaciones diarias, la creación de valor compartido anima a las empresas a adoptar un enfoque más

reflexivo desde el principio y desde la estrategia. En este sentido es mucho más proactivo, en lugar de reactivo (Rajarajeswari & Srinivasan, 2021).

Para las empresas, la transformación digital es un medio esencial para liderar un nuevo modo de producción, conseguir mejoras en la productividad y desarrollar una nueva forma de gestión económica. A través de la aplicación extensiva de la tecnología digital, las empresas pueden realizar operaciones con uso y análisis intensivo de datos y gestión inteligente de la producción y mejora del control interno. La transformación digital, con la mejora de productividad que incorpora, puede aliviar las limitaciones de financiación de las empresas y promover así el enfoque en la inversión en proyectos de la creación de valor compartido.

Autores han descubierto que la transformación digital empresarial puede mejorar significativamente el rendimiento ESG de la empresa al aliviar las restricciones de financiación empresarial, aumentar la atención de los gestores y analistas y mejorar el desempeño en proyectos enfocados a la sostenibilidad. (Cai et al., 2023).

Con la transformación digital, las empresas profundizan su interacción con la sociedad y necesitan ser más integrales y sistemáticas para incorporar el concepto de "co-creación" en sus modos de operación y gestión y tomar la iniciativa para asumir responsabilidades ambientales y sociales, proporcionar a los stakeholders no sólo beneficios económicos sino también mejor gobernanza ambiental, responsabilidad social y otros valores requeridos por el entorno social (Alkaraan et al., 2022).

En todo este entorno, hay que tener en cuenta las dificultades en la implementación de nuevas tecnologías especialmente en las pequeñas empresas y empresas familiares.

En la faceta medioambiental de la sostenibilidad la digitalización ha mejorado la implementación de economías circulares y elementos relacionados como el rediseño de productos y procesos, el reciclado, la utilización de activos compartidos, facilitando la eficiencia Enel uso de los recursos.

En la dimensión social, las herramientas digitales permiten facilitar el contacto y la involucración de los stakeholders, ayudando a la construcción de la comunidad alrededor de la empresa y las estrategias de sostenibilidad.

El aspecto económico o de gobernanza en más fácilmente entendible en la implicación de la digitalización para ganar en sostenibilidad. La mejora en las herramientas de gestión para ganar eficiencia y mejora de costes permite la mejora de los resultados llevando a un posible incremento en la inversión en sostenibilidad, lo que puede llevar a construir un círculo virtuoso alrededor de estas prácticas.

La inversión en digitalización en la empresa no debe ser un tema casual, sino parte del planteamiento estratégico alineado con la estrategia central de sostenibilidad llevando así a la empresa a una creación de valor compartido (Broccardo et al., 2023).

Existen lagunas en la comprensión de por qué y cómo las empresas familiares emprenden acciones sociales responsables. Esto es particularmente cierto en el caso de los ODS, ya que fueron introducidos hace apenas unos años.

Como los ODS se plantearon recientemente, la investigación al respecto en las empresas familiares aún no ha establecido conclusiones claras sobre su implicación y extensión de involucración. La literatura investiga las razones de por qué y los factores que impulsan la adopción de los ODS (Khaled et al., 2021), sus desafíos,

cómo las empresas integran los ODS en sus estrategias y actividades (Ike et al., 2019), y a qué y en qué medida informan y comunican las metas de los ODS y sus logros.

Algunas empresas plantean acciones para cumplir con los ODS para lograr la sostenibilidad, la comprensión y gestión de riesgos, y el alineamiento de sus estrategias con los desafíos globales. Otras consideran los ODS como oportunidades de negocio. Por otra parte, algunos autores sostienen que la adopción de los ODS se debe a la presión legislativa institucional que crece alrededor de la búsqueda de la sostenibilidad (Patuelli et al., 2022).

Todo esto hace que se necesite seguir avanzando en los trabajos de investigación sobre el tema, enfocado a las empresas familiares.

Se concluye que en San Telesforo se cumple la proposición de investigación planteada, tras el análisis documentado en la información de la empresa y la sociedad en la que la empresa desarrolla su actividad, y las entrevistas realizadas a los relevantes stakeholders seleccionados, tanto internos como externos de la misma.

Finalmente, como conclusión del presente trabajo se plantean varias propuestas sobre el tema tratado para la consideración de las empresas familiares:

Es imprescindible establecer la estrategia y la dinámica de gestión de la empresa alrededor de los valores familiares y la sostenibilidad, priorizando el proceso integrado de creación de valor compartido y centrarse en las actividades de medición y validación de los resultados con su rentabilidad.

Cada empresa, dependiendo de su condición, sector de operación y mercado en el que opera, deberá elegir sus proyectos en sostenibilidad para satisfacer el mayor número posible de ODS de tal forma que la creación de valor sea máxima y compartida tanto para la empresa como para la sociedad.

La capacidad de innovación y digitalización en la empresa ha de estar en el centro de todas las actividades y tener como requisito último la sostenibilidad entendida en sus tres aspectos de gobernanza, social y medioambiental.

Hay que establecer un vínculo directo entre las necesidades sociales y las necesidades empresariales y comprender los métodos para conseguir la creación de valor añadido en sus líneas de productos y servicios.

Hay que comunicar esta realidad de la empresa tanto internamente como externamente a la sociedad para que se valore y sirva de ejemplo

Hay que cuidar los lazos familiares y la adecuada sucesión del CEO para preservar los valores y el enfoque en la sostenibilidad.

## REFERENCIAS

- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Danso, A., Konadu, R., Owusu-Agyei, S. (2019). Environmental Sustainability Orientation and Performance of Family and Nonfamily Firms. In *Business Strategy and the Environment* 28, 1250–1259
- Ahmad, S., Omar, R., Quoquab, F. (2021). Family firms' sustainable longevity: The role of family involvement in business and innovation capability. In *Journal of Family Business Management* 11(1), 86-106
- Alkaraan, F., Albitar, K., Hussainey, K., Venkatesh, V.G., (2022). Corporate transformation toward Industry 4.0 and financial performance: the influence of environmental, social, and governance (ESG). In *Technological Forecast Society Change* 175, 121423.
- Arista, R., De la Garza, M. (2019). Innovación en la empresa familiar: observaciones teóricas y empíricas para futuras investigaciones. In *Revista Nacional de Administración* 11(1), 47- 59.
- Arohuanca-Percca, P.A. (2023). Las Empresas Familiares: Una Mirada desde la Innovación y la Sostenibilidad. In *Conferencia en la Universidad Nacional del Altiplano, Puno* (Perú).
- Bican, P., Brem, A., (2020). Digital business models, digital transformation, digital entrepreneurship: is there a sustainable "digital"? In *Sustainability* 12 (13), 5239
- Bressanelli, G., Adrodegari, F., Perona, M., Sacconi, N. (2018). Exploring how usage-focused business models enable circular economy through digital technologies. In *Sustainability* 10 (3), 639
- Broadstock, D. C., Matousek, R., Meyer, M., Tzeremes, N. G. (2020). Does corporate social responsibility impact firms' innovation capacity? The indirect link between environmental & social governance implementation and innovation performance. In *Journal of Business Research*, 119, 99–110
- Broccardo, L., Truant, E., Zicari, A. (2019). Internal Corporate Sustainability Drivers: What evidence from Family Firms? A Literature Review and Research Agenda. In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 26, 1–18
- Broccardo, L., Zicai, A., Jabeen, F., Bhatti, Z. (2023). How digitalization supports a sustainable business model: A literature review. In *Technological Forecasting & Social Change* 187
- Bukalska, E., Zinecker, M., Pietrzak, M.B. (2021). Socioemotional Wealth (SEW) of Family Firms and CEO Behavioral Biases in the Implementation of Sustainable Development Goals (SDGs). In *Energies* 2021, 14, 7411
- Cai, c., Tu, Y., Li, Z. (2023). Enterprise digital transformation and ESG performance. In *Finance Research Letters* 58.
- Cuevas, J. & Royo, M. (2022). Creación de valor compartido: una propuesta de modelo conceptual. In *Conferencia: 33 Congreso Internacional de Marketing (AEMARK)*.
- Curado, C., Mota, A. (2021). A Systematic Literature Review on Sustainability in Family Firms. In *Sustainability* 2021, 13, 3824.

- D'Adamo, I., Gastaldi, M., Imbriani, C., Morone, P. (2021). Assessing regional performance for the sustainable development goals in Italy. In *Scientific Reports* 11 (1), 1–10
- Doluga, H., Wagner, M., Block, J. (2018). Sustainability and environmental behaviour in family firms: A Longitudinal analysis of environment-related activities, innovation and performance. In *Business Strategy and the Environment* 2018, 27, 152–172
- Ernst, R.-A., Gerken, M., Hack, A., & Hülsbeck, M. (2022). Family firms as agents of sustainable development: A normative perspective. In *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121135
- Espinosa-Méndez, C., Maquieira, C., Arias, J. (2023). The Impact of ESG Performance on the Value of Family Firms: The Moderating Role of Financial Constraints and Agency Problems. In *Sustainability* 2023, 15, 6176
- Fan, Y., Zhang, F., Zhu, L. (2021). Do family firms invest more in pollution prevention strategy than non-family firms? An integration of agency and institutional theories. In *Journal of Cleaner Production* 2021, 286, 124988
- Fritz MMC, Ruel S., Kallmuenzer A., Harms R. (2021). Sustainability management in supply chains: the role of familiness. In *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 173, December 2021, 121078
- Garcés-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P., Murillo-Luna, J., Suárez-Gálvez, C. (2022). Does it pay more to be green in family firms than in non-family firms? In *Review of Managerial Science*, Volume 16, pages 1365–1386
- Graafland, J. (2020). Family business ownership and cleaner production: Moderation by company size and family management. In *Journal of Cleaner Production* 2020, 255, 120120
- Hernández-Perlines, F., Yañez- Araque, B. (2015). Linking training to organizational performance: An absorptive capacity-based view. Case study method in Spanish family businesses. In *Journal of Promotion Management*, 21(4), 432-446
- Hernández-Perlines, F., Ibarra, M. (2018). The Role of Environment in Sustainable Entrepreneurial Orientation - The Case of Family Firms. In *Sustainability* 2018
- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., Han, H.; Law, R. (2019). Innovative capacity, quality certification and performance in the hotel sector. In *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 82 No. 2019, pp. 220-230
- Hernández-Perlines, F., Riberiro-Soriano, D., Rodriguez-García, M. (2020). Transgenerational innovation capability in family firms. In *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* Vol. 27 No. 1, 2021 pp. 1-25
- Hernández-Perlines, F., Covin, J. G.; Ribeiro-Soriano, D. E. (2021). Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance. In *Journal of Business Research*, 126, 197-208
- Kim, R. C., Saito, A. & Avvari, V. M. (2019). Interpretation and integration of 'creating shared value' in Asia: Implications for strategy research and practice. In *Asian Business & Management*, 19, pp. 379–406
- Li, C., Ba, S., Ma, K., Xu, Y., Huang, W., Huang, N., (2023). ESG rating events, financial investment behavior and corporate innovation. In *Econ. Anal. Policy* 77, 372–387.

- LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE - Naciones Unidas. Disponible online: <https://un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Lu, J., Liang, M., Zhang, C., Rong, D.; Guan, H., Mazeikaite, K., Streimikis, J. (2021). Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 686-703
- Madyan, M., Widuri, S. (2023). Environmental, Social, Governance (ESG) Performance and Capital Structure: The Role of Good Corporate Governance. In *Journal of Theoretical and Applied Management* 2023
- Mariani, M.M., Al-Sultan, K., De Massis, A. (2021). Corporate social responsibility in family firms: a systematic literature review. In *Journal of Small Business Management* 1–55
- Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. In *International Journal of Management Reviews*, 23(4).
- Mühlbacher, H., & Böbel, I. (2019). From zero-sum to win-win - Organisational conditions for successful shared value strategy implementation. In *European Management Journal*, 37(3), 313–324.
- Patuelli, A., Carungu, J., Lattanzi, N. (2022). Drivers and nuances of sustainable development goals: Transcending corporate social responsibility in family firms. In *Journal of Clean. Prod.* 373 (2022) 133723
- Porter, M., Kramer, M. (2011). La Creación de Valor Compartido. In *Harvard Business Review*, Enero-Febrero 2011
- Quintá, C., Milesi, D. (2022). El rol de la familiness en las estrategias de innovación y apropiación de las empresas familiares argentinas. In *Revista Propiedad Inmaterial*. 33. 205 240
- Rajarajeswari, S., & Srinivasan, K. (2021). Create Shared Value - A Win-Win Business Model. In *International Journal of Engineering and Management Research*, Volume-11, Issue-3.
- Ranta, V., Aarikka-Stenroos, L., Vaisanen, J., (2021). Digital technologies catalyzing business model innovation for circular economy - multiple case study. In *Resour. Conserv. Recycl.* 164, 105155
- Rivera-Álvarez, L., Hernández-Calzada, M., Pérez-Hernández, C. (2023). Socioemotional Wealth in the Sustainable Development Goals Implementation of family firms. In *Revista Venezolana de Gerencia* Año 28 No. 102, 2023, 713-733 (2024) 18:1015–1046
- Shields, J., Welsh, D., Shelleman, J. (2018). Sustainability Reporting and Its Implications for Family Firms. In *Journal of Small Business Strategy* 2018, 28, 66–71
- Sun, J., Pellegrini, M., Dabić, M, Wang, K., Wang, C. (2024). Family ownership and control as drivers for environmental, social, and governance in family firms. In *Review of Managerial Science* (2024) 18:1015–1046
- Swab, R.G., Sherlock, C., Markin, E., Dibrell, C. (2020). SEW, what do we know and where do we go? A review of socioemotional wealth and a way forward. In *Family Business Review* 33 (4), 424–445



- Szopik-Depczyńska, K., Kędzierska-Szczepaniak, A., Szczepaniak, K., Cheba, K., Gajda, W., Ioppolo, G. (2018). Innovation in sustainable development: an investigation of the EU context using 2030 agenda indicators. In *Land Use Policy* 2018, 79, 251–262
- Tiberius V., Stiller L., Dabić M. (2021). Sustainability beyond economic prosperity: social microfoundations of dynamic capabilities in family businesses. In *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 173, December 2021, 121093
- Tohanean, D., Buzatu, A., Baba, C., Georgescu, B., (2020). Business model innovation through the use of digital technologies: managing risks and creating sustainability. In *Amfiteatru Econ.* 22 (55), 758–774
- Villarreal Larrinaga, O.; Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización. In *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 16(3), 31-52
- Villarreal Larrinaga, O. (2017). Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies? In *Cuadernos de Gestión*, 17 (1), 147-172
- Zhou, G., Liu, L., Luo, S., (2022). Sustainable development, ESG performance and company market value: mediating effect of financial performance. In *Bus. Strat. Environ.* 31 (7), 3371–3387.