FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Papel del Gobierno Corporativo en la Supervivencia y Sucesión Generacional de la Empresa Familiar en España

Carmen Cabello Hermana

5º E-3 A

Tutora: María Rosa Aquerreta Ferraz

Madrid

Marzo de 2026

RESUMEN

La empresa familiar representa una parte esencial del tejido empresarial español y desempeña un papel decisivo en la generación de empleo y en la estabilidad económica. Sin embargo, su continuidad intergeneracional se ve frecuentemente amenazada por la complejidad de los procesos de sucesión, donde la superposición de roles familiares y empresariales, la falta de planificación y la ausencia de estructuras formales de gobierno pueden comprometer la supervivencia del proyecto. Este trabajo analiza cómo el diseño e implementación de un sistema de gobierno corporativo adecuado influyen en la capacidad de estas organizaciones para afrontar con éxito el relevo generacional.

A partir del análisis de la literatura especializada y de la observación de patrones comunes en distintos casos reales, el estudio identifica los factores estructurales que explican el elevado índice de fracaso tras el cambio generacional. Entre ellos destacan la falta de profesionalización, la inexistencia de órganos de supervisión independientes y la ausencia de mecanismos que regulen la relación entre familia, propiedad y empresa. Asimismo, se examina cómo la institucionalización del gobierno corporativo contribuye a mejorar la transparencia, ordenar la toma de decisiones y reducir tensiones internas, favoreciendo una sucesión más estable y coherente con los objetivos de largo plazo.

El trabajo muestra que las empresas familiares que adoptan estructuras de gobierno claras, separan adecuadamente los roles y anticipan la sucesión presentan una mayor capacidad para mantener su continuidad y adaptarse a entornos competitivos. En conjunto, se concluye que el gobierno corporativo constituye un elemento estratégico para garantizar la sostenibilidad y la permanencia intergeneracional de la empresa familiar en España.

PALABRAS CLAVE

Empresa familiar, sucesión generacional, gobierno corporativo, profesionalización, propiedad y gestión, conflictos familiares, continuidad intergeneracional.

ABSTRACT

The family business represents an essential part of the Spanish business fabric and plays a decisive role in job creation and economic stability. However, its intergenerational continuity is often threatened by the complexity of succession processes, where the overlap of family and business roles, the lack of planning, and the absence of formal governance structures can compromise the survival of the project. This study examines how the design and implementation of an appropriate corporate governance system influence the ability of these organizations to successfully manage generational transition.

Based on the analysis of specialized literature and the observation of common patterns in various real cases, the study identifies the structural factors that explain the high failure rate following generational change. Among these factors are the lack of professionalization, the absence of independent supervisory bodies, and the lack of mechanisms that regulate the relationship between family, ownership, and management. The study also examines how the institutionalization of corporate governance contributes to improving transparency, structuring decision-making, and reducing internal tensions, thereby supporting a more stable succession aligned with long-term objectives.

The study shows that family businesses that adopt clear governance structures, properly separate roles, and anticipate succession demonstrate a greater capacity to maintain continuity and adapt to competitive environments. Overall, it concludes that corporate governance is a strategic element for ensuring the sustainability and intergenerational permanence of family businesses in Spain.

KEY WORDS

Family business, generational succession, corporate governance, professionalization, ownership and management, family conflicts, intergenerational continuity.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN……...… 5
   1.1. Justificación…… 5
   1.2. Objetivos……. 5
   1.3. Metodología…… 6
   1.4. Estructura…… 7

2. EMPRESA FAMILIAR……... 9
   2.1. Concepto y características……... 9
   2.2. Relevancia económica y social……. 11
   2.3. Cultura empresarial y valores familiares en España……..... 14
   2.4. Tipologías de empresas familiares……..……..... 16

3. FRACASO EN LA SUCESIÓN GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES…… 20
   3.1. Principales causas del fracaso……..…….....…….... 20
   3.2. Principales consecuencias del fracaso ……..... 22

4. PAPEL CRUCIAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR…… 26
   4.1. Concepto y funciones del gobierno corporativo familiar…….. 26
   4.2. Principales mecanismos y herramientas…… 29
   4.3. Impacto del gobierno corporativo en la supervivencia intergeneracional…. 31
   4.4. Cómo implantar un gobierno corporativo efectivo……..……. 34

5. COMPARATIVA ENTRE CASOS DE FRACASO Y DE ÉXITO…….. 37
   5.1. Casos de fracaso…… 37
   5.2. Casos de éxito…… 40

6. CONCLUSIONES……. 44

7. DECLARACIÓN DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL…….…. 47

8. BIBLIOGRAFÍA……...…… 48

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

La empresa familiar constituye una de las estructuras empresariales más relevantes dentro del tejido económico español, representando un porcentaje muy significativo del total de empresas y generando una parte sustancial del empleo y del valor añadido nacional. No obstante, a pesar de su importancia, estas organizaciones presentan una vulnerabilidad particular: la dificultad para asegurar su continuidad a lo largo de las generaciones. La sucesión generacional suele situarse como uno de los principales puntos críticos que determinan la supervivencia o desaparición de la empresa familiar, siendo habitual que una proporción considerable no consiga superar con éxito este proceso.

En este contexto, el gobierno corporativo y familiar emerge como un elemento determinante para garantizar la estabilidad, profesionalización y sostenibilidad de la empresa familiar. La ausencia de estructuras formales de gobierno, la confusión entre roles familiares y empresariales, y la falta de mecanismos de resolución de conflictos son factores que incrementan el riesgo de fracaso sucesorio. Por ello, resulta necesario analizar de manera específica cómo el diseño e implementación de un gobierno corporativo adecuado puede influir en la continuidad intergeneracional.

Este trabajo se justifica por la necesidad de profundizar en la relación entre gobierno corporativo y supervivencia de la empresa familiar en España, explorando el impacto real que ejercen los mecanismos de buen gobierno en la sucesión generacional. La relevancia práctica del tema no solo afecta al ámbito académico, sino también al empresarial, ya que una adecuada gestión del relevo generacional constituye un desafío estratégico para un número muy elevado de compañías del país. El análisis permitirá, por tanto, aportar una visión rigurosa y fundamentada que contribuya a comprender los factores clave que condicionan la permanencia de estas organizaciones en el largo plazo.

1.2. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es analizar la influencia que ejerce el gobierno corporativo en la continuidad y supervivencia intergeneracional de la empresa familiar en España, poniendo el foco en su papel como elemento clave para afrontar con éxito los

procesos de sucesión generacional. A través de este análisis, se pretende comprender cómo la adopción de estructuras formales de gobierno contribuye a reducir los riesgos inherentes al relevo generacional y a reforzar la estabilidad de este tipo de empresas a largo plazo.

Asimismo, el trabajo tiene como finalidad profundizar en las causas estructurales y organizativas que explican el elevado índice de fracaso de la empresa familiar tras el cambio generacional, con el propósito de identificar en qué medida dichos problemas derivan de la ausencia de una planificación adecuada y de mecanismos de gobierno capaces de ordenar las relaciones entre familia, propiedad y empresa. En este sentido, se busca poner de manifiesto la relación existente entre los conflictos internos, la falta de profesionalización y la inexistencia de normas claras de funcionamiento, y su impacto negativo en la continuidad empresarial.

De igual modo, este trabajo persigue evaluar el gobierno corporativo no solo como un conjunto de prácticas formales, sino como una herramienta estratégica esencial para garantizar la sostenibilidad de la empresa familiar, facilitando una toma de decisiones más racional, transparente y orientada al largo plazo. A partir de esta perspectiva, se pretende evidenciar que la implantación de un gobierno corporativo adecuado permite anticipar escenarios de riesgo, minimizar tensiones familiares y favorecer una sucesión ordenada que preserve tanto el proyecto empresarial como el legado familiar.

Finalmente, el objetivo último es extraer conclusiones que contribuyan a reforzar la concienciación sobre la importancia del gobierno corporativo en la empresa familiar española, aportando una visión fundamentada que sirva de referencia para comprender por qué su correcta implementación resulta determinante para asegurar la permanencia de estas organizaciones más allá de la primera generación y para afrontar con mayores garantías los retos derivados de la sucesión generacional.

1.3. Metodología

La metodología adoptada para el desarrollo de este trabajo se fundamenta en un enfoque cualitativo, orientado a la comprensión profunda de los factores que inciden en la supervivencia y en la sucesión generacional de la empresa familiar en relación con el

gobierno corporativo. El estudio se estructura en varias fases complementarias que permiten construir un análisis riguroso y coherente.

En primer lugar, se llevará a cabo una revisión bibliográfica exhaustiva, que incluirá fuentes académicas y normativa aplicable. Esta revisión permitirá establecer el marco teórico del trabajo, así como identificar las principales tendencias y problemáticas que se han documentado en la literatura especializada.

Posteriormente, se realizará un análisis documental centrado en casos prácticos y estudios previos sobre empresas familiares en España. Este análisis permitirá identificar patrones comunes en los procesos de sucesión y en la aplicación de mecanismos de gobierno corporativo, así como extraer lecciones sobre los factores que favorecen o dificultan la continuidad intergeneracional. Como parte del enfoque comparativo, se examinarán ejemplos concretos de empresas familiares que han logrado implementar con éxito estructuras de gobierno corporativo, contrastándolos con casos en los que la ausencia de dichas prácticas ha derivado en conflictos o en la desaparición de la empresa. Este contraste permitirá establecer relaciones entre las variables estudiadas y formular conclusiones basadas en evidencia.

Finalmente, el tratamiento de la información se realizará desde una perspectiva interpretativa, priorizando el análisis cualitativo. El objetivo es comprender las dinámicas internas que influyen en la toma de decisiones y en la gestión de la sucesión, para proponer recomendaciones que contribuyan a la mejora de la práctica empresarial en este ámbito.

1.4. Estructura

El trabajo se estructura en seis apartados. Tras esta introducción, en la que se presentan la justificación, los objetivos, la metodología y la estructura general del trabajo, el apartado dos se centra en el análisis de la empresa familiar. En él se examina su concepto, principales características, relevancia económica y social en España, así como la cultura empresarial, los valores familiares y las distintas tipologías de empresa familiar, con el fin de ofrecer una visión global de este modelo empresarial.

El apartado tres aborda el fracaso de los procesos de sucesión generacional, analizando las causas más frecuentes que dificultan el relevo generacional y las principales consecuencias derivadas de una sucesión mal gestionada, que comprometen la continuidad de la empresa familiar.

El apartado cuatro constituye el núcleo central del trabajo y se dedica al estudio del papel del gobierno corporativo en la supervivencia de la empresa familiar. En este apartado se analizan el concepto y las funciones del gobierno corporativo familiar, los principios del buen gobierno corporativo y su impacto en la continuidad intergeneracional, así como los principales elementos necesarios para implantar un sistema de gobierno corporativo efectivo.

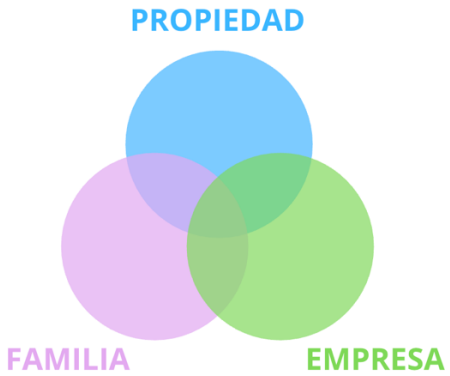
El apartado cinco presenta una comparativa entre casos de fracaso y de éxito en empresas familiares, permitiendo contrastar situaciones reales y poner de manifiesto la influencia del gobierno corporativo en los procesos de sucesión.

Finalmente, el apartado seis recoge las conclusiones del trabajo, sintetizando los principales resultados obtenidos y destacando la importancia del gobierno corporativo para garantizar la continuidad intergeneracional de la empresa familiar.

2. EMPRESA FAMILIAR

2.1. Concepto y características

La empresa familiar es un tipo organizativo complejo en el que la familia, la propiedad y la empresa constituyen tres subsistemas interrelacionados. Este modelo sistémico ha sido ampliamente analizado en la literatura mediante el clásico modelo de los tres círculos, propuesto por Renato Tagiuri y John Davis en 1996. En este modelo, cada círculo representa un subsistema: el de la familia agrupa a todos los miembros familiares, independientemente de si participan en la propiedad o gestión; el de la propiedad incluye a quienes poseen derechos de capital o voto, sean miembros o no de la familia; y el de la gestión abarca a quienes ocupan posiciones operativas o directivas, sean o no miembros de la familia.[1]



Gráfica Número 1 [2]

La riqueza analítica del modelo reside en las diferentes intersecciones entre los círculos, que son fuente de conflictos y oportunidades. Cuando un individuo se encuentra únicamente en el círculo de la familia, actúa como miembro familiar sin influencia directa en la empresa; si pertenece solo al círculo de propiedad, posee derechos económicos sin implicación operativa; y si forma parte solo del círculo de gestión, contribuye a la operación diaria sin control sobre el capital. Las intersecciones combinadas generan dinámicas más complejas: la unión de familia y propiedad identifica a quienes controlan la empresa, pero no participan en su gestión, mientras que la de familia y gestión incluye a miembros que trabajan en la empresa sin tener propiedad, lo que puede originar

[1] Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1996). *Bivalent Attributes of the Family Firm.* Harvard Business School.
[2] Elaboración propia, basada en *Bivalent Attributes of the Family Firm,* de Tagiuri, R. y Davis, J. A.

conflictos sobre autoridad y reconocimiento. La intersección de propiedad y gestión, pero sin ser familia, corresponde a directivos externos con influencia económica y operativa, lo que plantea retos de alineación con los valores familiares. Finalmente, la intersección de los tres círculos agrupa a individuos que son familia, propietarios y gestores, concentrando poder, identidad y responsabilidad, y siendo la fuente principal de conflictos por la superposición de roles y expectativas.[3]

Desde un punto de vista definitorio, varios autores académicos han tratado de delimitar cuándo una organización puede considerarse una empresa familiar. Destacan tres condiciones fundamentales: primero, que la familia controle una parte significativa del capital (por ejemplo, la mayoría de los derechos de voto); segundo, que al menos uno de sus miembros ocupe un cargo directivo; y tercero, que haya intención explícita o implícita de transmitir la empresa a la siguiente generación. Otros estudios coinciden en que no basta la propiedad familiar, se requiere una participación en la gestión y una voluntad de continuidad intergeneracional.[4] [5]

Una característica definitoria de la empresa familiar es su vocación generacional. A diferencia de organizaciones puramente empresariales, muchas familias propietarias persiguen no solo la rentabilidad financiera, sino también la preservación de un legado familiar. Esta orientación a largo plazo influye en sus decisiones estratégicas, pues tienden a reinvertir beneficios, a adoptar políticas de dividendos prudentes y a diseñar estructuras de gobierno que faciliten la sucesión. Con el tiempo, el sistema empresa familiar suele madurar, haciendo evolucionar las dinámicas entre familia, propiedad y gestión según cambian las generaciones.[6]

En la operativa diaria, las empresas familiares suelen exhibir rasgos distintivos: elevada implicación emocional de los miembros familiares, alta flexibilidad para adaptarse a cambios, y una cohesión interna derivada de los lazos familiares. Según Davis y Tagiuri, esta flexibilidad se entiende como la capacidad de ajustar internamente roles,

[3] Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1996). *Bivalent Attributes of the Family Firm.* Harvard Business School.
[4] Chua, J. H., Chrisman, J. J. y Sharma, P. (1999). *Defining the family business by behaviour*. Entrepreneurship Theory and Practice.
[5] Astrachan, J. H., Klein, S. B. y Smyrnios, K. X. (2002). T*he F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem.* Family Business Review.
[6] Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses.* Harvard Business School Press.

responsabilidades y relaciones familiares de manera rápida, gracias a la participación directa de la familia en la gestión; no obstante, esta flexibilidad se limita al ámbito interno y no siempre se traduce en una adaptación ágil a cambios externos del mercado[7]. Sin embargo, esa misma superposición de roles puede generar riesgos, como conflictos de interés, nepotismo o falta de profesionalización si no se establecen mecanismos de gobernanza adecuados[8].

Finalmente, un activo clave en la empresa familiar es lo que se ha denominado riqueza socioemocional o *socioemotional wealth* (SEW), que engloba los valores emocionales, identitarios y relacionales que la familia acumula en su empresa. Estudios en el contexto español han demostrado que el *familiness*, es decir, el capital relacional y emocional que la familia aporta, está muy correlacionado con la eficacia organizativa. En particular, Barros, Hernangómez y Martín-Cruz encontraron una relación positiva entre la construcción y uso de la SEW y el rendimiento organizativo en empresas familiares españolas.[9] [10]

En resumen, el concepto de empresa familiar no se limita a la propiedad familiar, sino que implica una estructura donde los sistemas de familia, empresa y propiedad se solapan, generando una identidad particular, una profunda implicación emocional y desafíos propios. Las características principales, que son vocación generacional, capital socioemocional, flexibilidad y necesidad de gobernanza formal, hacen de la empresa familiar una organización estratégica con fortalezas y vulnerabilidades específicas.

2.2. Relevancia económica y social

Las empresas familiares en España representan un actor económico central, tanto por su volumen como por su impacto en el empleo, la productividad y la estabilidad social. Según el informe *Relevancia y supervivencia de la Empresa Familiar. La Empresa Familiar en España 2025* del Instituto de la Empresa Familiar (IEF), estas empresas

[7] Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1996). *Bivalent Attributes of the Family Firm.* Harvard Business School.
[8] Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. y Dino, R. N. (2003). *Toward a theory of agency and altruism in family firms.* Journal of Business Venturing, 18(4), pp. 473-490.
[9] Barros, I., Hernangómez, J. y Martín-Cruz, N. (2017). *Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: an empirical examination*. European Journal of Family Business, 7(1), pp. 14-24.
[10] Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. y Moyano-Fuentes, J. (2007). *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms.* Administrative Science Quarterly, 52(1), pp. 106-137.

constituyen el 92,4 % del total del tejido empresarial español, generando alrededor del 70 % del empleo privado, lo que equivale a más de 10,2 millones de puestos de trabajo. Su contribución al valor añadido bruto privado asciende al 57,8 %, lo que evidencia que estas compañías no solo son numerosas y emplean a gran parte de la población activa, sino que también aportan de manera significativa a la riqueza generada en el sector privado.[11]

Por tanto, desde una perspectiva social, la relevancia de las empresas familiares en España se manifiesta principalmente en su contribución a la estabilidad del empleo. Estas empresas presentan una mayor continuidad en las relaciones laborales y un menor ajuste del empleo en fases recesivas en comparación con las empresas no familiares. Este comportamiento tiene efectos directos sobre la estabilidad de rentas de los hogares y sobre la reducción de la volatilidad del empleo privado, un aspecto especialmente significativo en el mercado laboral español.[12]

Desde una perspectiva académica, se reconoce que las empresas familiares poseen una visión estratégica de largo plazo, que condiciona sus decisiones financieras y empresariales. Esta orientación permite adoptar estrategias de reinversión y crecimiento sostenido, con un menor enfoque en la especulación financiera, lo que se traduce en una mayor estabilidad incluso durante periodos de crisis económicas[13]. Datos recientes muestran que aproximadamente el 77 % de las empresas familiares analizadas en 2015 seguían activas en 2024, frente al 73 % de las empresas no familiares, lo que evidencia una mayor capacidad de supervivencia y continuidad intergeneracional. Este fenómeno se explica por la integración de los subsistemas de familia, propiedad y empresa, tal como propone el modelo de los tres círculos, que permite movilizar no solo recursos financieros, sino también capital emocional y reputacional para preservar la continuidad del negocio[14].

[11] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2025). *Relevancia y supervivencia de la empresa familia. La empresa familiar en España 2025.*
[12] Instituto de la Empresa Familiar y McKinsey & Company. (2025). *El futuro de la empresa familiar: Sus retos y contribución diferencial.* IEF.
[13] Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses.* Harvard Business School Press.
[14] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (23 de abril de 2025). *Las empresas familiares representan el 92,4% del tejido empresarial, generan más empleo y sobreviven más años que las no familiares.*

Otro elemento determinante de su relevancia económica es la ventaja competitiva que deriva de factores intangibles como el capital humano, la lealtad de los empleados, las redes familiares y la cultura compartida. Estos elementos, combinados con una estructura de gobernanza funcional, facilitan altos niveles de compromiso, bajos costos de transacción interna y adaptabilidad frente a los cambios del entorno. Además, la expansión de las empresas familiares en España es notable: en la última década su proporción ha aumentado 3,6 puntos porcentuales, alcanzando aproximadamente 1,1 millones de sociedades, lo que refleja tanto la estabilidad como la consolidación de este modelo empresarial dentro del tejido económico nacional.[15]

No obstante, la relevancia económica de las empresas familiares no está exenta de desafíos. Uno de los más críticos es la planificación sucesoria: solo un 29,3 % de las empresas familiares ha completado al menos un relevo generacional, y apenas un 1,2 % ha alcanzado la tercera generación o más[16]. Alrededor del 70 % carece de un plan formal de sucesión, lo que constituye un riesgo importante para la continuidad futura. La literatura especializada subraya que, para mantener su relevancia económica a largo plazo, las empresas familiares deben institucionalizar mecanismos que equilibren los objetivos familiares (legado, identidad) con los objetivos empresariales (crecimiento, eficiencia), profesionalizar la gestión y adaptar sus estructuras a nuevas exigencias del mercado[17].

En síntesis, las empresas familiares son un pilar esencial de la economía española. Su contribución no se limita al empleo y al valor económico, su capacidad de resiliencia, su orientación intergeneracional y la movilización de recursos tangibles e intangibles las convierten en organizaciones estratégicas cuya sostenibilidad depende de la planificación de la sucesión, la profesionalización y la adaptación a contextos dinámicos y competitivos.

[15] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (23 de abril de 2025). *Las empresas familiares representan el 92,4% del tejido empresarial, generan más empleo y sobreviven más años que las no familiares.*
[16] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2025). *Relevancia y supervivencia de la empresa familia. La empresa familiar en España 2025.*
[17] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares.*

2.3. Cultura empresarial y valores familiares en España

La cultura empresarial de las empresas familiares españolas está profundamente marcada por la identidad y los valores de la familia fundadora, lo que condiciona la gobernanza, la estrategia y la visión de largo plazo. El concepto de *familiness* describe el capital relacional, emocional y cultural que la familia aporta a la empresa, incluyendo tradiciones, reputación, redes y legado, lo que se traduce en ventajas competitivas difíciles de replicar.[18]

En España, muchas empresas familiares presentan una cultura de tipo "clan", caracterizada por la colaboración, la lealtad, el sentido de pertenencia y la comunicación participativa[19]. Este tipo de cultura organizativa favorece elevados niveles de cohesión interna y permite un consenso más efectivo en momentos críticos, como la sucesión generacional o la toma de decisiones estratégicas, y contribuye a la cohesión interna de la empresa[20].

Los valores familiares incluyen el legado intergeneracional, la identidad familiar, la responsabilidad social y la reputación. Las decisiones empresariales, como la reinversión de beneficios, la distribución de dividendos o la estructura de propiedad, suelen estar informadas por criterios tanto económicos como emocionales, lo que refleja un equilibrio entre los objetivos de crecimiento empresarial y la preservación del patrimonio socioemocional de la familia.[21]

No obstante, la integración de la familia y la empresa genera tensiones. La falta de límites claros puede producir conflictos de intereses, favoritismos o resistencia a la profesionalización. Por ello, muchas empresas adoptan mecanismos formales de gobernanza: protocolos familiares, consejos de familia y planes de sucesión, con el

[18] Dyer, W. G. (1988). *Culture and continuity in family firms.* Family Business Review.
[19] Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture.* Jossey-Bass.
[20] Kellermanns, F. W. y Eddleston, K. A. (2004). *Feuding families: When conflict does a family firm good*. Entrepreneurship Theory and Practice.
[21] Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. y Moyano-Fuentes, J. (2007). *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms.* Administrative Science Quarterly, 52(1), pp. 106-137.

objetivo de institucionalizar los valores familiares y regular los procesos de toma de decisiones.[22]

Los datos recientes muestran, además, que la digitalización, la innovación y la internacionalización son retos crecientes para muchas empresas familiares españolas, especialmente pequeñas, que deben equilibrar tradición y modernización para garantizar su sostenibilidad. En este contexto, la adopción de prácticas de profesionalización y de estructuras de gobernanza más formales refleja una evolución cultural orientada a compatibilizar legado familiar y competitividad empresarial.[23]

La cultura familiar actúa, así, como un elemento estructural que condiciona la forma en que las empresas familiares españolas afrontan los procesos de cambio y toman decisiones estratégicas. Más que un mero conjunto de valores compartidos, constituye un marco de referencia que influye en la orientación de largo plazo, la gestión del riesgo y la capacidad de adaptación a transformaciones organizativas y del entorno económico. En este sentido, la sostenibilidad de la empresa familiar no depende únicamente de la fortaleza de sus vínculos culturales, sino de su capacidad para reinterpretarlos y traducirlos en prácticas organizativas coherentes con las exigencias del mercado.[24]

No obstante, esta misma cultura genera desafíos relevantes cuando la concentración de poder, la superposición de roles familiares y empresariales o la resistencia a la profesionalización dificultan la adaptación y la renovación generacional. Estas tensiones hacen que la sucesión intergeneracional se configure como uno de los momentos más críticos para la continuidad del proyecto empresarial. En consecuencia, la implantación de estructuras formales de gobernanza y protocolos familiares se presenta como un instrumento esencial para canalizar los valores y la cohesión interna hacia la estabilidad y continuidad de la empresa familiar en España.[25]

---

[22] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares.*

[23] Instituto de la Empresa Familiar y McKinsey & Company. (2025). *El futuro de la empresa familiar: Sus retos y contribución diferencial*. IEF.

[24] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares.*

[25] De la Torre García, A., Conde Vieitez, J. y Antón Rubio, C. (2010). *Estructuras de gobierno y previsión sucesional en las compañías familiares españolas.* Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF, (325), pp. 129-152.

2.4. Tipologías de empresas familiares

Las empresas familiares en España conforman un segmento muy numeroso y heterogéneo dentro del tejido empresarial, lo que implica distintas tipologías en función del tamaño y número de empleados, el sector económico y el ámbito de actuación. Los datos del informe *Relevancia y Supervivencia de la Empresa Familiar 2025* permiten caracterizar esta heterogeneidad con mayor precisión, aportando una visión más concreta de cómo se distribuyen estas empresas y cómo su estructura condiciona su funcionamiento[26].

En términos de tamaño, la mayoría de las empresas familiares españolas son pymes, con menos de 50 trabajadores[27]. Esta afirmación queda plenamente respaldada por los datos del informe, donde se observa que el 94,5 % de las microempresas, el 87,9 % de las pequeñas y el 72,4 % de las medianas son familiares, mientras que solo el 52,8 % de las grandes empresas pertenece a esta categoría[28]. Para visualizar esta distribución, véase la siguiente tabla, que sintetiza el peso relativo de la empresa familiar según el tamaño empresarial y permite comprender mejor por qué la estructura predominante es la de pequeñas organizaciones con recursos limitados y una gestión muy vinculada a la familia.

Tamaño empresarial	Porcentaje de empresas familiares	Características
Microempresas	94,5%	Predominio absoluto de la empresa familiar; gestión muy centralizada en el fundador o la familia propietaria
Pequeñas empresas	87,9%	Estructuras informales en gestión y gobierno corporativo; fuerte presencia familiar en la toma de decisiones
Medianas empresas	72,4%	Inicio de la profesionalización y separación de funciones en la gestión; incorporación de perfiles no familiares
Grandes empresas	52,8%	Mayor institucionalización y existencia de órganos formales de gobierno (consejo de administración, comités, protocolos familiares)

Gráfica número 2[29]

[26] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2025). *Relevancia y supervivencia de la empresa familia. La empresa familiar en España 2025.*
[27] Comisión Europea. (2023). *SME definition.*
[28] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2025). *Relevancia y supervivencia de la empresa familia. La empresa familiar en España 2025.*
[29] Elaboración propia, basada en el informe *Relevancia y supervivencia de la empresa familia. La empresa familiar en España 2025.* (IEF).

Esta distribución evidencia que la empresa familiar española se caracteriza por una estructura de reducido tamaño, lo que influye directamente en su cultura organizativa, en su estilo de gestión y en su capacidad para implantar mecanismos formales de gobierno corporativo. Las empresas más pequeñas tienden a mantener una gestión centralizada en la figura del fundador o de la familia propietaria, mientras que las de mayor tamaño muestran niveles superiores de profesionalización y estructuras más complejas.[30]

La clasificación generacional aporta otra dimensión relevante para comprender la tipología de las empresas familiares. El informe distingue entre empresas emprendedoras (G0), empresas en desarrollo (G1), empresas consolidadas (G2) y empresas longevas (G3+), en función de su antigüedad y del número de relevos generacionales realizados. Los datos muestran que aproximadamente una cuarta parte de las empresas familiares se encuentra en la fase emprendedora, con menos de diez años de antigüedad, mientras que más del 40 % se sitúa en primera generación. Solo una de cada tres ha superado al menos un relevo generacional, y únicamente un 1,2 % ha alcanzado la tercera generación o posteriores. Para comprender mejor esta distribución y su relación con el tamaño y la profesionalización, véase la siguiente tabla, que resume los niveles generacionales identificados en el informe.[31]

Nivel generacional	Descripción	Porcentaje de las empresas familiares
G0 (menos de 10 años)	Empresas emprendedoras	25 %
G1 (10-25 años)	Primera generación	44,5 %
G2 (25-50 años)	Segunda generación	29,3 %
G3+ (más de 50 años)	Tercera generación o posteriores	1,2 %

Gráfica número 3[32]

[30] Hernández-Linares, R. (2017). *¿Cómo ha abordado la literatura de la empresa familiar su heterogeneidad a través de sistemas de clasificación? Un análisis integrado*. European Journal of Family Business, 7(1), pp. 1-13.
[31] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2025). *Relevancia y supervivencia de la empresa familia. La empresa familiar en España 2025.*
[32] Elaboración propia, basada en el informe *Relevancia y supervivencia de la empresa familia. La empresa familiar en España 2025.* (IEF).

Esta clasificación permite establecer una relación clara entre generación y tamaño: las empresas más jóvenes y de primera generación suelen ser micro o pequeñas, con estructuras muy centralizadas y una fuerte presencia de la familia en la gestión; las empresas de segunda generación presentan mayor estabilidad y comienzan a incorporar prácticas de profesionalización; y las empresas de tercera generación o posteriores, aunque minoritarias, tienden a ser más grandes y a contar con órganos formales de gobierno más desarrollados. Esta evolución generacional refleja cómo el crecimiento y la institucionalización avanzan de forma paralela, reforzando la idea de que la profesionalización es un factor clave para la continuidad intergeneracional.

La clasificación sectorial también contribuye a explicar la diversidad de las empresas familiares. El informe confirma que estas organizaciones se concentran principalmente en comercio, servicios y manufactura, sectores donde la proximidad al cliente, la tradición y el conocimiento del entorno local constituyen ventajas competitivas. Este patrón sectorial explica por qué muchas empresas familiares mantienen culturas organizativas tradicionales, basadas en la confianza, la cercanía y la transmisión de valores. En cambio, su presencia es menor en sectores intensivos en tecnología o conocimiento, lo que supone un reto para la innovación y la competitividad futura.[33] [34]

La distribución geográfica añade otra capa de heterogeneidad. Comunidades como Canarias, Baleares y Galicia presentan los porcentajes más altos de empresas familiares, superando el 94 % del total, mientras que Baleares, Castilla y León y La Rioja destacan por su contribución al empleo privado. Estas diferencias territoriales responden tanto a la estructura económica de cada región como a la tradición empresarial local y a las características demográficas y productivas de los distintos territorios.[35]

Otra dimensión fundamental para tipificar a las empresas familiares es la estructura de propiedad y el grado de participación familiar en la gestión. Aunque en el informe no hay porcentajes exactos sobre la presencia de gestores externos, sí se señala que la concentración de la propiedad es especialmente elevada en las primeras generaciones y

[33] Comisión Europea. *Overview of Family Business Relevant Issues.*
[34] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2025). *Relevancia y supervivencia de la empresa familia. La empresa familiar en España 2025.*
[35] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (23 de abril de 2025). *Las empresas familiares representan el 92,4% del tejido empresarial, generan más empleo y sobreviven más años que las no familiares.*

en empresas de menor tamaño. A medida que las empresas crecen y avanzan generacionalmente, aumenta la probabilidad de incorporar directivos externos y de establecer órganos formales de gobierno. Este proceso de profesionalización no solo reduce la dependencia de los miembros familiares en la operación diaria, sino que también facilita la sucesión generacional y mejora la capacidad de adaptación a entornos competitivos más complejos. En este sentido, la tipología de gestión se convierte en un elemento clave para comprender la relación entre cultura familiar, profesionalización y gobierno corporativo.[36]

En conjunto, la diversidad de tipologías de empresas familiares en España, desde microempresas locales hasta grandes corporaciones con proyección internacional, pasando por variaciones sectoriales, territoriales y generacionales, pone de manifiesto la complejidad de este modelo empresarial. Esta heterogeneidad explica por qué los desafíos de gobernanza, profesionalización y sucesión no se presentan de la misma forma en todas las empresas familiares. El tamaño, la generación y la estructura de gestión condicionan directamente la capacidad de la empresa para institucionalizar su cultura y asegurar su continuidad intergeneracional, reforzando así la necesidad de enfoques diferenciados y adaptados al contexto específico de cada organización.

[36] Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1996). *Bivalent Attributes of the Family Firm.* Harvard Business School.

3. FRACASO EN LA SUCESIÓN GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

3.1. Principales causas del fracaso

La sucesión generacional es uno de los momentos de mayor vulnerabilidad para la empresa familiar, hasta el punto de que constituye la principal causa de desaparición de este tipo de organizaciones en España. La literatura especializada coincide en que la mayoría de las empresas familiares no consigue mantener su continuidad más allá del relevo entre generaciones, lo que pone de manifiesto la complejidad del proceso y la necesidad de comprender sus causas[37].

Una de las más determinantes es la falta de planificación formal. En muchas empresas familiares, el relevo se aborda de manera tardía o improvisada, generalmente cuando el fundador se retira por motivos de salud o fallecimiento. Esta ausencia de anticipación provoca incertidumbre, dificulta la identificación del sucesor adecuado y genera transiciones abruptas que comprometen la estabilidad organizativa. La resistencia del fundador a ceder control, motivada por el apego emocional al proyecto o por el temor a perder influencia, agrava esta situación y limita la preparación de la siguiente generación.[38]

Otra causa fundamental es la confusión de roles entre los ámbitos de familia, propiedad y empresa. El modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis explica que la superposición de funciones y expectativas genera tensiones que se intensifican durante la sucesión. Cuando no existen límites claros, las decisiones empresariales se ven influidas por criterios emocionales, se producen interferencias en la gestión y surgen conflictos de autoridad entre familiares que ocupan posiciones directivas. La ausencia de reglas formales, como protocolos familiares o políticas de incorporación, facilita que estas tensiones se acumulen y terminen afectando a la continuidad del negocio.[39]

[37] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2025). *Relevancia y supervivencia de la empresa familia. La empresa familiar en España 2025.*
[38] Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.
[39] Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1996). *Bivalent Attributes of the Family Firm.* Harvard Business School.

Los conflictos familiares constituyen igualmente una causa frecuente de fracaso. La sucesión actúa como un detonante de rivalidades entre hermanos, discrepancias entre ramas familiares o expectativas no alineadas respecto al futuro de la empresa. Estas tensiones pueden paralizar decisiones estratégicas, fragmentar la propiedad o incluso derivar en disputas judiciales que dañan gravemente la reputación y la estabilidad de la organización. La falta de mecanismos de mediación o de órganos familiares que canalicen el diálogo incrementa la probabilidad de que estos conflictos desemboquen en la ruptura del proyecto empresarial.[40]

La falta de profesionalización también desempeña un papel central. En numerosas empresas familiares, los sucesores son designados por criterios afectivos o por tradición, sin contar necesariamente con la formación o experiencia adecuadas. Esta práctica genera desconfianza entre empleados y directivos, limita la competitividad y dificulta la transición generacional. La ausencia de directivos profesionales que complementen a la familia y aporten visión externa agrava este problema, especialmente en empresas que han crecido en tamaño y complejidad.[41]

A ello se suma la inexistencia de estructuras de gobierno corporativo adecuadas. Muchas empresas familiares operan con órganos informales, dependientes de la figura del fundador, sin consejos de administración efectivos, sin consejeros independientes y sin mecanismos de supervisión o control. Esta falta de institucionalización dificulta la toma de decisiones colegiada y reduce la capacidad de la empresa para gestionar la sucesión de manera ordenada. La ausencia de protocolos familiares o de reglas claras para la transmisión de acciones incrementa además el riesgo de conflictos patrimoniales.[42]

Los problemas financieros también pueden comprometer la continuidad. La sucesión implica costes relevantes, como impuestos sucesorios, compra de participaciones entre familiares o reestructuraciones societarias, que pueden generar tensiones de liquidez si la empresa no está preparada. En algunos casos, estas tensiones obligan a vender activos

[40] Kellermanns, F. W. y Eddleston, K. A. (2004). *Feuding families: When conflict does a family firm good*. Entrepreneurship Theory and Practice.
[41] Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. y Dino, R. N. (2003). *Toward a theory of agency and altruism in family firms.* Journal of Business Venturing, 18(4), pp. 473-490.
[42] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares.*

estratégicos o a dar entrada a inversores externos, lo que puede suponer la pérdida del control familiar.[43]

El choque generacional constituye otra causa habitual de fracaso. Las nuevas generaciones suelen tener una visión distinta sobre innovación, digitalización, sostenibilidad o expansión internacional. Cuando no existe un proceso de alineación estratégica, estas diferencias pueden generar desacuerdos profundos sobre el rumbo de la empresa, resistencia al cambio por parte de la generación saliente y pérdida de competitividad frente a empresas más dinámicas.[44]

Finalmente, la fragmentación del capital y la falta de preparación del sucesor completan el conjunto de causas más relevantes. A medida que la familia crece, la propiedad se dispersa entre un número creciente de miembros, lo que dificulta la toma de decisiones y puede generar presiones para repartir dividendos en lugar de reinvertir. Si a ello se suma un sucesor sin experiencia externa, sin legitimidad interna o sin verdadero interés por el negocio, la probabilidad de fracaso aumenta considerablemente.[45]

En conjunto, estas causas muestran que la sucesión generacional no fracasa por un único motivo, sino por la interacción de factores emocionales, organizativos, patrimoniales y estratégicos cuya gestión requiere estructuras de gobierno sólidas y una planificación rigurosa.

3.2. Principales consecuencias del fracaso

El fracaso en los procesos de sucesión generacional tiene efectos profundos y, en muchos casos, irreversibles sobre la empresa familiar. Cuando la transición no se gestiona de manera adecuada, las consecuencias se manifiestan tanto en el ámbito empresarial como en el familiar, afectando a la continuidad del proyecto, a la estabilidad económica y a la

[43] De la Torre García, A., Conde Vieitez, J. y Antón Rubio, C. (2010). *Estructuras de gobierno y previsión sucesional en las compañías familiares españolas.* Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF, (325), pp. 129-152.
[44] Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.
[45] De la Torre García, A., Conde Vieitez, J. y Antón Rubio, C. (2010). *Estructuras de gobierno y previsión sucesional en las compañías familiares españolas.* Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF, (325), pp. 129-152.

cohesión entre los miembros de la familia propietaria. La primera consecuencia, y probablemente la más evidente, es la pérdida de continuidad empresarial. La literatura especializada señala que una sucesión fallida suele desembocar en la desaparición de la empresa, ya sea por cierre, por venta forzosa o por la incapacidad de adaptarse a un nuevo liderazgo que no ha sido preparado ni legitimado. La falta de un sucesor adecuado, la ausencia de planificación o los conflictos internos pueden paralizar la toma de decisiones estratégicas, deteriorar la competitividad y generar un deterioro progresivo que compromete la supervivencia del negocio[46].

Otra consecuencia relevante es la fragmentación del capital y la pérdida del control familiar. Cuando la sucesión fracasa, es habitual que los miembros de la familia opten por vender sus participaciones para evitar conflictos o para obtener liquidez inmediata, lo que abre la puerta a la entrada de inversores externos o incluso a la adquisición total por parte de terceros. Este fenómeno no solo implica la pérdida del legado familiar, sino también la renuncia a la identidad y a los valores que han caracterizado históricamente a la empresa. En muchos casos, la venta se produce en condiciones desfavorables debido a la urgencia o al deterioro financiero derivado del conflicto sucesorio.[47]

El impacto económico constituye otra de las consecuencias más significativas. Una sucesión mal gestionada puede generar tensiones de liquidez, reducción de ingresos, pérdida de clientes clave y dificultades para acceder a financiación. Los bancos y proveedores suelen percibir la falta de claridad en el liderazgo como un riesgo elevado, lo que puede traducirse en restricciones crediticias o en la exigencia de garantías adicionales. Además, la paralización de decisiones estratégicas, como inversiones, expansión o innovación, afecta directamente al rendimiento y a la capacidad de competir en mercados cada vez más dinámicos.[48]

Los conflictos familiares derivados de una sucesión fallida también tienen efectos devastadores. La ruptura de relaciones entre hermanos, primos o ramas familiares puede

[46] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares.*
[47] De la Torre García, A., Conde Vieitez, J. y Antón Rubio, C. (2010). *Estructuras de gobierno y previsión sucesional en las compañías familiares españolas.* Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF, (325), pp. 129-152.
[48] *Ídem.*

extenderse más allá del ámbito empresarial y afectar a la convivencia personal, generando resentimientos duraderos y, en ocasiones, litigios judiciales que deterioran la imagen pública de la empresa. Estos conflictos no solo consumen recursos económicos, sino también tiempo y energía que deberían destinarse a la gestión del negocio. La judicialización de disputas familiares es especialmente perjudicial, ya que expone información sensible, daña la reputación corporativa y puede provocar la pérdida de confianza entre empleados, clientes y socios estratégicos.[49]

La pérdida de talento interno es otra consecuencia habitual. Cuando la sucesión fracasa, los empleados clave suelen percibir inestabilidad y falta de rumbo, lo que puede llevarlos a abandonar la empresa en busca de entornos más seguros y profesionalizados. La salida de directivos con experiencia agrava aún más la situación, ya que la empresa pierde conocimiento acumulado, redes de contactos y capacidad operativa en un momento crítico. Esta fuga de talento puede acelerar el deterioro del negocio y dificultar cualquier intento posterior de recuperación.[50]

Asimismo, el fracaso sucesorio puede generar un deterioro significativo en la cultura organizativa. La empresa familiar suele caracterizarse por valores como la confianza, la cercanía y el compromiso a largo plazo, pero cuando la sucesión se convierte en un foco de conflicto, estos valores se erosionan rápidamente. La incertidumbre sobre el liderazgo, la falta de coherencia en la toma de decisiones y la percepción de favoritismos o luchas internas afectan negativamente al clima laboral y reducen la motivación de la plantilla. En este contexto, la empresa pierde una de sus principales ventajas competitivas: la cohesión cultural y el sentido de pertenencia.[51]

Finalmente, una sucesión fallida puede tener consecuencias patrimoniales severas para la familia propietaria. La pérdida de valor de la empresa, la necesidad de vender activos para cubrir deudas o litigios y la imposibilidad de garantizar la continuidad del patrimonio familiar afectan directamente a la estabilidad económica de las generaciones futuras. En

[49] Kellermanns, F. W. y Eddleston, K. A. (2004). *Feuding families: When conflict does a family firm good*. Entrepreneurship Theory and Practice.
[50] Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.
[51] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares.*

muchos casos, la empresa familiar constituye el principal activo de la familia, por lo que su deterioro o desaparición implica un impacto patrimonial difícilmente reversible.[52]

En conjunto, las consecuencias del fracaso sucesorio muestran que la sucesión no es únicamente un proceso empresarial, sino un fenómeno que afecta simultáneamente a la estructura económica, emocional y patrimonial de la familia. La falta de planificación, la ausencia de mecanismos de gobierno y la incapacidad para gestionar los conflictos no solo ponen en riesgo la continuidad del negocio, sino que también pueden destruir relaciones familiares, erosionar el patrimonio acumulado durante décadas y eliminar la posibilidad de transmitir un legado a las generaciones futuras. Por ello, comprender estas consecuencias resulta esencial para valorar la importancia de un gobierno corporativo sólido y de una planificación sucesoria rigurosa.

[52] Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. y Moyano-Fuentes, J. (2007). *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms.* Administrative Science Quarterly, 52(1), pp. 106-137.

4. PAPEL CRUCIAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

4.1. Concepto y funciones del gobierno corporativo familiar

El gobierno corporativo puede definirse como el conjunto de principios, normas, estructuras y mecanismos mediante los cuales se dirige y controla una empresa, estableciendo la distribución de derechos y responsabilidades entre los distintos participantes de la organización (propietarios, órganos de administración, directivos y otros grupos de interés) y fijando las reglas para la toma de decisiones estratégicas. Su finalidad última es garantizar la sostenibilidad económica de la organización, la adecuada supervisión de la gestión y la creación de valor a largo plazo. En el ámbito de las empresas familiares, el gobierno corporativo adquiere una dimensión singular, al coexistir y superponerse los intereses económicos de la empresa con los intereses emocionales, patrimoniales y relacionales de la familia propietaria.[53]

A diferencia de las sociedades no familiares, donde la separación entre propiedad y gestión suele ser nítida, en la empresa familiar esta distinción es frecuentemente difusa. La coincidencia de roles, familiares que son simultáneamente propietarios, administradores y directivos, intensifica la necesidad de un sistema de gobierno corporativo sólido que permita ordenar las relaciones internas, prevenir conflictos y garantizar la continuidad del proyecto empresarial[54]. En este contexto, el gobierno corporativo no se limita a un instrumento de control, sino que se configura como un mecanismo de equilibrio entre los objetivos empresariales (rentabilidad, crecimiento, eficiencia) y los objetivos familiares (legado, cohesión familiar, preservación del patrimonio y de la riqueza socioemocional)[55].

Desde una perspectiva funcional, el gobierno corporativo en la empresa familiar cumple varias funciones esenciales. En primer lugar, una función organizativa y estructuradora, al delimitar claramente los ámbitos de actuación de la familia, la propiedad y la gestión.

[53] Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance.*
[54] Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm.* Harvard Business School.
[55] Brenes, E. R., Madrigal, K. y Requena, B. (2011). *Corporate governance and family business performance.* Journal of Business Research, 64(3), pp. 280-285.

Esta función resulta especialmente relevante para evitar interferencias indebidas en la gestión operativa y para establecer criterios objetivos en el acceso de familiares a puestos directivos. La formalización de reglas contribuye a reducir la ambigüedad organizativa y a mejorar la profesionalización de la empresa.[56]

En segundo lugar, el gobierno corporativo desempeña una función de control y supervisión, orientada a garantizar que la actuación de los administradores y directivos se alinea con los intereses de la propiedad y con la estrategia de largo plazo. En empresas familiares, esta función no solo se dirige a mitigar los clásicos problemas de agencia, sino también a gestionar los denominados conflictos "familia-familia", que pueden surgir entre distintas ramas familiares o generaciones. La existencia de órganos de gobierno bien definidos permite canalizar estos conflictos de forma institucional y reducir su impacto negativo en la empresa.[57]

En tercer lugar, cumple una función estratégica, al facilitar la definición y seguimiento de la visión a largo plazo del negocio. La orientación intergeneracional propia de la empresa familiar exige que las decisiones estratégicas se adopten considerando no solo el corto plazo, sino la sostenibilidad futura del proyecto empresarial. El gobierno corporativo actúa, en este sentido, como un marco que permite integrar la preservación del legado familiar con la adaptación a entornos competitivos y cambiantes.[58]

Asimismo, el gobierno corporativo tiene una función preventiva y de continuidad, especialmente relevante en materia de sucesión. La planificación ordenada del relevo generacional constituye uno de los principales retos de la empresa familiar, y su ausencia es una de las causas más frecuentes de desaparición empresarial. Mediante reglas claras sobre la transmisión de la propiedad, la incorporación de la siguiente generación y la selección de futuros líderes, el gobierno corporativo contribuye a reducir la incertidumbre y a garantizar la estabilidad institucional de la empresa.[59]

---

[56] International Family Enterprise Research Academy. (2003). *Family businesses dominate*. Family Business Review, 16(4), pp. 235-240.
[57] Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. y Dino, R. N. (2003). *Toward a theory of agency and altruism in family firms*. Journal of Business Venturing, 18(4), pp. 473-490.
[58] Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.
[59] Sharma, P., Chrisman, J. J. y Chua, J. H. (2003). *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms.* Journal of Business Venturing, 18(5), pp. 667-687.

Por último, desde una perspectiva jurídica y reputacional, el gobierno corporativo cumple una función de legitimación externa, al mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la confianza de terceros, como inversores, entidades financieras, proveedores y administraciones públicas. En un contexto económico cada vez más regulado y exigente, la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo refuerza la credibilidad de la empresa familiar y facilita su acceso a recursos financieros y oportunidades de crecimiento.[60]

En definitiva, el gobierno corporativo en las empresas familiares no debe entenderse como una imposición formal o meramente normativa, sino como un instrumento estratégico que permite armonizar la lógica económica de la empresa con la lógica emocional y patrimonial de la familia. Su correcta implementación resulta clave para transformar las particularidades de la empresa familiar en una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Del mismo modo, resulta imprescindible precisar qué debe entenderse por buen gobierno corporativo, especialmente en el contexto de la empresa familiar. El buen gobierno no puede identificarse exclusivamente con el cumplimiento formal de la normativa societaria ni con la mera existencia de órganos de administración. Tampoco se agota en la aprobación de códigos internos o protocolos si estos no se aplican de manera efectiva. En sentido sustantivo, el buen gobierno corporativo implica la implantación real y coherente de un sistema de dirección y control basado en principios de transparencia, responsabilidad, equidad, profesionalización y orientación al largo plazo.[61]

La transparencia supone que la información relevante sobre la situación económica, financiera y estratégica de la empresa sea clara, veraz y accesible para los socios y los órganos de supervisión, reduciendo las asimetrías informativas que pueden generar desconfianza o decisiones ineficientes. La responsabilidad y la rendición de cuentas implican que los administradores y directivos actúen conforme al interés social y respondan por sus decisiones, evitando comportamientos oportunistas o discrecionales.

[60] Aguilera, R. V. y Cuervo-Cazurra, A. (2009). *Codes of good governance. Corporate Governance: An International Review*, 17(3), pp. 376-387.
[61] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares.*

La equidad exige un trato justo entre los distintos socios, aspecto especialmente sensible cuando coexisten diversas ramas familiares o generaciones con distintos niveles de implicación en la gestión.[62]

La profesionalización constituye otro elemento esencial del buen gobierno. Supone que el acceso a los órganos de administración y a los puestos directivos se base en criterios objetivos de competencia, experiencia y mérito, y no exclusivamente en vínculos familiares. Ello no implica excluir a los miembros de la familia, sino garantizar que su participación contribuya efectivamente al desarrollo empresarial. Finalmente, la orientación al largo plazo implica priorizar la sostenibilidad y la creación de valor intergeneracional frente a decisiones cortoplacistas que puedan comprometer la estabilidad futura.[63]

En la empresa familiar, el buen gobierno incorpora, además, una dimensión específica: la capacidad de institucionalizar las relaciones entre familia y empresa sin desnaturalizar los valores que constituyen su identidad. No se trata de eliminar la influencia familiar, sino de canalizarla mediante reglas claras que reduzcan la discrecionalidad, prevengan conflictos destructivos y refuercen la cohesión. En consecuencia, puede afirmarse que existe buen gobierno corporativo cuando la estructura de dirección y control de la empresa logra simultáneamente garantizar la eficiencia económica, proteger los derechos de los socios, minimizar los conflictos internos y asegurar la continuidad intergeneracional del proyecto empresarial. Desde esta perspectiva, el buen gobierno no es una mera exigencia formal, sino un auténtico factor estratégico de supervivencia y competitividad a largo plazo.[64]

4.2. Principales mecanismos y herramientas

La efectividad del gobierno corporativo en la empresa familiar depende en gran medida de los mecanismos e instrumentos concretos que se adopten para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa. Estos mecanismos permiten traducir los principios

[62] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares.*
[63] *Ídem.*
[64] *Ídem.*

generales de buen gobierno en normas operativas y estructuras funcionales adaptadas a la realidad de cada organización.

Uno de los instrumentos centrales es el protocolo familiar, que constituye un acuerdo marco, generalmente de naturaleza privada, mediante el cual la familia empresaria regula aspectos clave como la visión compartida del negocio, las normas de acceso de familiares a la empresa, la política de dividendos, la transmisión de participaciones, la resolución de conflictos y los criterios de sucesión. Aunque carece, en muchos casos, de fuerza jurídica vinculante frente a terceros, el protocolo familiar tiene un alto valor normativo interno y preventivo, al anticipar situaciones potencialmente conflictivas y establecer soluciones consensuadas.

Otro mecanismo fundamental es el consejo de familia, concebido como un órgano de deliberación y comunicación entre los miembros de la familia propietaria. Su función principal es separar los asuntos familiares de los estrictamente empresariales, canalizando expectativas, valores y preocupaciones de la familia hacia los órganos de gobierno de la empresa. El consejo de familia contribuye a reforzar la cohesión interna, a transmitir la cultura y los valores familiares y a preparar a las nuevas generaciones para su eventual incorporación al proyecto empresarial.[65] [66]

En el ámbito estrictamente societario, el consejo de administración desempeña un papel clave como órgano central del gobierno corporativo. En las empresas familiares más avanzadas, este órgano tiende a profesionalizarse mediante la incorporación de consejeros externos e independientes, que aportan experiencia, objetividad y una visión estratégica ajena a las dinámicas familiares. La presencia de consejeros independientes contribuye a mejorar la calidad de las decisiones, a reforzar los mecanismos de control y a reducir el riesgo de decisiones condicionadas exclusivamente por criterios emocionales.[67]

[65] Suess, J. (2014). Family governance: Literature review and the development of a conceptual model. Journal of Family Business Strategy, 5(2), pp. 138-155.
[66] Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
[67] Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance.*

La separación progresiva entre propiedad y gestión constituye otro mecanismo relevante de buen gobierno. A medida que la empresa crece y se complejiza, resulta recomendable distinguir entre el rol del propietario y el del directivo, permitiendo que la gestión operativa recaiga en profesionales cualificados, sean o no miembros de la familia[68]. Esta separación no implica la pérdida de control familiar, sino una forma de proteger el patrimonio y garantizar la eficiencia empresarial.[69]

Finalmente, cobran creciente importancia otros mecanismos complementarios, como los códigos de conducta, los comités especializados (de auditoría, de nombramientos o de retribuciones) y los sistemas de evaluación del desempeño, que refuerzan la transparencia y la rendición de cuentas. Estos instrumentos, habituales en grandes corporaciones, están siendo progresivamente adaptados a la realidad de las empresas familiares españolas, en respuesta a mayores exigencias de profesionalización, internacionalización y acceso a financiación.[70]

En conjunto, los mecanismos y herramientas del gobierno corporativo en la empresa familiar permiten institucionalizar las relaciones entre familia y empresa, transformar los valores familiares en normas organizativas y garantizar un equilibrio sostenible entre control, profesionalización y continuidad generacional. Su correcta combinación y adaptación a la etapa de desarrollo de la empresa resulta determinante para convertir la gobernanza en un verdadero factor de competitividad y estabilidad a largo plazo.

4.3. Impacto del gobierno corporativo en la supervivencia intergeneracional

El impacto del gobierno corporativo en la continuidad intergeneracional de la empresa familiar es especialmente significativo porque actúa como un mecanismo que transforma un sistema tradicionalmente basado en relaciones personales en una estructura capaz de sostenerse más allá de la figura del fundador.

---

[68] Daily, C. M. y Dalton, D. R. (1992). *Financial performance of founder-managed versus professionally managed corporations*. Journal of Small Business Management, 30(2), pp. 25-34.
[69] Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2006). *Family governance and firm performance. Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), pp. 73-98.
[70] Aguilera, R. V. y Cuervo-Cazurra, A. (2009). *Codes of good governance. Corporate Governance: An International Review*, 17(3), pp. 376-387.

La institucionalización de los procesos de decisión, la definición clara de responsabilidades y la existencia de órganos formales de supervisión permiten que la empresa evolucione desde un modelo centrado en la autoridad carismática, hacia otro basado en reglas, procedimientos y criterios objetivos. Esta transición resulta esencial cuando la familia crece, se diversifica y aparecen nuevas generaciones con expectativas distintas. La *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares* subraya que ninguna empresa familiar centenaria ha sobrevivido sin haber desarrollado un sistema institucional que ordene la relación entre familia, propiedad y gestión, lo que demuestra que la formalización del gobierno corporativo es un requisito indispensable para la continuidad a largo plazo.[71]

Además, el gobierno corporativo influye directamente en la capacidad de la empresa para gestionar los conflictos derivados de la convivencia de distintas generaciones y ramas familiares. En ausencia de reglas claras, los desacuerdos sobre la estrategia, la distribución de beneficios o la incorporación de familiares a la empresa pueden escalar rápidamente y comprometer la estabilidad del negocio. La existencia de órganos como el Consejo de Administración y el Consejo de Familia permite canalizar estas tensiones hacia espacios formales de deliberación, donde las decisiones se adoptan con criterios profesionales y no únicamente emocionales. De la Torre García, Conde Vieitez y Antón Rubio destacan que las empresas familiares que cuentan con órganos de gobierno funcionales presentan menores niveles de conflicto destructivo y mayores probabilidades de completar con éxito los procesos sucesorios, ya que la estructura institucional actúa como un amortiguador que reduce la discrecionalidad y evita que los desacuerdos personales afecten a la continuidad del proyecto empresarial.[72]

El gobierno corporativo también refuerza la orientación estratégica de largo plazo, uno de los rasgos distintivos de las empresas familiares. La planificación sucesoria, la definición de políticas de reinversión y la profesionalización de los órganos directivos permiten que la empresa mantenga una visión estable y coherente a lo largo del tiempo, incluso en contextos de incertidumbre. Esta orientación se traduce en decisiones menos

[71] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares.*
[72] De la Torre García, A., Conde Vieitez, J., & Antón Rubio, C. (2010). *Estructuras de gobierno y previsión sucesional en las compañías familiares españolas*. Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF, (325), pp. 129-152.

impulsivas, mayor prudencia financiera y una gestión más alineada con la preservación del legado familiar. En consecuencia, las empresas familiares que adoptan estructuras de gobierno sólidas muestran una resiliencia superior ante crisis económicas y una mayor capacidad para sostener estrategias de crecimiento sostenido, lo que incrementa significativamente sus probabilidades de supervivencia intergeneracional.[73]

Asimismo, el gobierno corporativo influye en la continuidad generacional al facilitar la incorporación progresiva y ordenada de los sucesores. La existencia de criterios objetivos para evaluar la preparación de los miembros familiares, la definición de itinerarios formativos y la supervisión del desempeño directivo permiten que el relevo se produzca con legitimidad y sin improvisaciones. Cuando estos procesos están formalizados, la sucesión deja de ser un momento crítico y se convierte en una etapa natural del ciclo de vida de la empresa. De este modo, la claridad en los procesos de sucesión reduce la incertidumbre, evita rivalidades internas y fortalece la confianza de empleados, proveedores y clientes en la continuidad del proyecto.[74]

Finalmente, el gobierno corporativo contribuye a la supervivencia intergeneracional al reforzar la cohesión familiar en torno al proyecto empresarial. La existencia de espacios formales de diálogo, como el Consejo de Familia, permite que los valores, la visión y la identidad compartida se transmitan de manera estructurada a las nuevas generaciones. Esta cohesión es fundamental para evitar la fragmentación del capital y la pérdida de compromiso, dos de los principales riesgos que enfrentan las empresas familiares a medida que avanzan las generaciones. Así, la continuidad de la empresa familiar depende tanto de la solidez de su estructura de gobierno como de la capacidad de la familia para mantener un proyecto común que trascienda los intereses individuales.[75]

[73] Instituto de la Empresa Familiar y McKinsey & Company. (2025). *El futuro de la empresa familiar: Sus retos y contribución diferencial*. IEF.
[74] *Ídem.*
[75] KPMG. (2023, mayo). *Un paso por delante en el camino de la sostenibilidad: Cómo las empresas familiares pueden liderar la transformación sostenible.* KPMG Private Enterprise y STEP Project Global Consortium.

4.4. Cómo implantar un gobierno corporativo efectivo

La implantación de un gobierno corporativo efectivo en la empresa familiar requiere un proceso gradual que combine profesionalización, claridad normativa y adaptación a la cultura familiar.

El primer paso consiste en reconocer que la empresa familiar opera en la intersección de tres sistemas, familia, propiedad y gestión, cuyos intereses no siempre coinciden[76]. La *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares* señala que la separación funcional de estos ámbitos no implica eliminar la influencia familiar, sino canalizarla mediante reglas claras que permitan tomar decisiones con objetividad y evitar interferencias indebidas. Para ello, es necesario definir con precisión las funciones de la Junta General, el Consejo de Administración y el Consejo de Familia, asegurando que cada órgano actúe dentro de su ámbito competencial y que exista una coordinación fluida entre ellos.[77]

Un segundo elemento esencial para implantar un gobierno corporativo efectivo es la profesionalización de los órganos de dirección. Esto implica establecer criterios objetivos para el acceso de familiares y no familiares a puestos directivos, promover la incorporación de consejeros independientes, cuya presencia aporta una visión externa, objetiva y no vinculada a los intereses familiares, contribuyendo a un mayor control y equilibrio en la toma de decisiones, y garantizar que las decisiones estratégicas se adopten con base en información rigurosa y análisis técnico. La profesionalización no solo mejora la calidad de la gestión, sino que también reduce los conflictos derivados del nepotismo y fortalece la credibilidad de la empresa ante terceros. De la Torre García, Conde Vieitez y Antón Rubio subrayan que las empresas familiares que avanzan hacia modelos de gestión profesionalizada presentan mayores niveles de estabilidad y una sucesión generacional más ordenada, ya que evitan que las decisiones se basen exclusivamente en vínculos afectivos o jerarquías familiares.[78]

---

[76] Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1996). *Bivalent Attributes of the Family Firm.* Harvard Business School.
[77] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares.*
[78] De la Torre García, A., Conde Vieitez, J., & Antón Rubio, C. (2010). *Estructuras de gobierno y previsión sucesional en las compañías familiares españolas*. Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF, (325), pp. 129-152.

La formalización de acuerdos familiares constituye otro pilar fundamental para la implantación de un gobierno corporativo efectivo. Entre estos instrumentos destaca el protocolo familiar, que actúa como un marco normativo que recoge la visión compartida del negocio, los criterios de acceso de familiares a la empresa, las políticas de dividendos, los mecanismos de transmisión de participaciones y los procedimientos de resolución de conflictos. La experiencia demuestra que las familias empresarias que elaboran y aplican un protocolo familiar logran reducir la incertidumbre, prevenir tensiones y establecer un marco de actuación estable para las generaciones futuras. Por ello, el protocolo familiar se convierte en una herramienta estratégica que permite alinear expectativas, preservar la cohesión y garantizar la continuidad del proyecto empresarial en el largo plazo.[79]

La implantación de un gobierno corporativo efectivo también requiere un compromiso sostenido por parte de la familia empresaria. La existencia de normas y órganos formales no garantiza por sí sola su eficacia; es necesario que la familia asuma una cultura de responsabilidad, transparencia y respeto a los acuerdos adoptados. La literatura coincide en que el éxito del gobierno corporativo depende de la capacidad de la familia para interiorizar sus principios y aplicarlos de manera coherente, evitando interferencias indebidas en la gestión y promoviendo un clima de confianza y colaboración. Como resultado, las empresas familiares que logran consolidar esta cultura presentan mayores niveles de cohesión interna, menor conflictividad y una capacidad superior para sostener estrategias de crecimiento sostenido, lo que refuerza su competitividad en un entorno cada vez más exigente.[80]

Finalmente, la implantación de un gobierno corporativo efectivo debe entenderse como un proceso dinámico y adaptable. A medida que la empresa crece, se diversifica o incorpora nuevas generaciones, las estructuras de gobierno deben revisarse y actualizarse para responder a las nuevas necesidades. La *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares* enfatiza que el gobierno corporativo no es un conjunto estático de normas, sino un sistema vivo que debe evolucionar con la empresa y la familia. Esta capacidad de adaptación es clave para garantizar que el gobierno corporativo siga siendo

[79] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares.*
[80] Instituto de la Empresa Familiar y McKinsey & Company. (2025). *El futuro de la empresa familiar: Sus retos y contribución diferencial*. IEF.

un instrumento útil para la continuidad intergeneracional y no se convierta en una estructura rígida o desconectada de la realidad empresarial.[81]

[81] Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares.*

5. COMPARATIVA ENTRE CASOS DE FRACASO Y DE ÉXITO

5.1. Casos de fracaso

Chupa Chups constituye un ejemplo especialmente revelador de cómo una sucesión mal gestionada y la falta de institucionalización pueden comprometer la continuidad de una empresa familiar. Fundada en 1958 por Enric Bernat, la compañía creció bajo un modelo de gestión fuertemente centralizado en su figura. La propiedad se mantuvo en el núcleo familiar directo y, aunque no existe información detallada sobre la distribución exacta del capital de Chupa Chups antes de 2003, sí puede afirmarse que el control efectivo de la empresa permaneció en manos de la familia Bernat hasta la venta a Perfetti Van Melle. Este modelo, basado en la concentración del poder en el fundador y en un consejo de administración compuesto mayoritariamente por miembros de la familia, funcionó mientras Bernat ejerció un liderazgo carismático y directo, pero dejó a la organización sin mecanismos sólidos para afrontar la transición generacional.[82]

Tras el fallecimiento del fundador en 2003, la segunda generación asumió el control de la empresa. Los cinco hijos de Enric Bernat (Marcos, Ramón, Xavier, Nina y Marta Bernat), habían ocupado distintos puestos dentro de la organización durante años, aunque su experiencia directiva no era homogénea. La información disponible no permite afirmar que su incorporación respondiera a criterios de nepotismo, pero sí evidencia que no existía un sistema formal de meritocracia ni un proceso estructurado para evaluar la idoneidad de los sucesores. La familia continuó ocupando tanto los órganos de gobierno como los puestos clave de gestión, lo que dificultó la separación entre propiedad y empresa.[83]

En el ámbito estrictamente empresarial, la compañía afrontaba una situación compleja: descenso de ventas, aumento del endeudamiento y pérdida de competitividad en mercados clave. La segunda generación intentó introducir medidas de profesionalización mediante la incorporación temporal de directivos externos y algunos consejeros independientes. Sin embargo, estos esfuerzos no se consolidaron. La familia recuperó rápidamente el control del consejo de administración, que volvió a estar compuesto exclusivamente por

[82] El País. (2001-2007). Todas las noticias sobre Chupa Chups publicadas en EL PAÍS. Recuperado de: https://elpais.com/noticias/chupa-chups/
[83] *Idem*.

miembros familiares. La ausencia de un órgano de supervisión independiente limitó la capacidad de la empresa para adoptar decisiones basadas en criterios técnicos y redujo la posibilidad de cuestionar la estrategia vigente.[84]

En el ámbito familiar, tampoco existían mecanismos formales que ordenaran la relación entre los miembros de la familia y la empresa. La información disponible no permite afirmar que existiera un protocolo familiar, ni reglas claras sobre la incorporación de familiares al negocio, ni procedimientos para resolver discrepancias estratégicas. Esto se reflejó en las tensiones entre los hermanos Bernat respecto al futuro de la compañía: mientras algunos defendían la continuidad del proyecto familiar, otros consideraban la venta como la única alternativa viable ante el deterioro financiero. La falta de espacios formales de diálogo y de una estructura de gobierno familiar impidió gestionar estas diferencias de manera ordenada.[85]

La combinación de una estructura de gobierno insuficientemente profesionalizada, la ausencia de mecanismos de supervisión independientes y la inexistencia de una planificación sucesoria rigurosa debilitó la capacidad de la empresa para adaptarse a un entorno competitivo cada vez más exigente. Finalmente, en 2006 la familia decidió vender el cien por cien de la compañía a Perfetti Van Melle. Aunque la marca sobrevivió, la empresa familiar desapareció, evidenciando cómo la falta de institucionalización puede comprometer incluso a organizaciones con un posicionamiento internacional sólido.[86]

El caso de Pescanova representa un tipo distinto de fracaso empresarial, aunque igualmente vinculado a deficiencias estructurales en el gobierno corporativo y familiar. Fundada en 1960, la empresa se convirtió en una multinacional pionera en el sector pesquero, con un modelo integrado de pesca, procesado y distribución que la posicionó como referente internacional. La propiedad permaneció en manos de la familia Fernández de Sousa, que controlaba el capital a través de un entramado societario. El liderazgo operativo estuvo concentrado en Manuel Fernández de Sousa, miembro de la segunda generación, quien ejerció como presidente ejecutivo durante más de dos décadas.[87]

---

[84] *Ídem*.
[85] *Ídem*.
[86] La Vanguardia. (2006, 3 de julio). *La familia Bernat vende Chupa Chups a la italiana Perfetti Van Melle*.
[87] El País. (2010-2014). Todas las noticias sobre Pescanova publicadas en EL PAÍS. Recuperado de: https://elpais.com/noticias/pescanova/

Durante ese periodo, la gestión de la empresa se caracterizó por una fuerte centralización del poder en torno al presidente, sin contrapesos efectivos ni mecanismos de supervisión independientes. El consejo de administración estaba compuesto mayoritariamente por personas afines a Fernández de Sousa, sin presencia significativa de consejeros externos ni independientes. Esta configuración limitaba la capacidad de control interno y favorecía la toma de decisiones estratégicas sin una evaluación rigurosa. No existía un protocolo familiar ni órganos de gobierno que permitieran separar adecuadamente los roles de propiedad, gestión y supervisión, lo que dificultaba la rendición de cuentas y la transparencia.[88]

En el plano empresarial, la compañía comenzó a mostrar signos de deterioro financiero que no fueron abordados con medidas correctivas eficaces. La falta de controles internos permitió que se ocultara durante años un endeudamiento masivo mediante prácticas contables irregulares. La información financiera disponible era opaca, y las decisiones estratégicas se tomaban sin una visión compartida ni una evaluación técnica independiente. Esta situación se agravó por la inexistencia de un consejo verdaderamente profesionalizado que pudiera cuestionar o corregir el rumbo de la empresa.[89]

En 2013, Pescanova entró en concurso de acreedores tras revelarse un agujero financiero multimillonario. La empresa había recurrido sistemáticamente a financiación bancaria para sostener un crecimiento que no se correspondía con su capacidad real de generación de recursos. La familia perdió el control y la compañía fue reestructurada bajo la supervisión de acreedores e inversores externos. Este desenlace evidencia cómo la concentración excesiva de poder, la falta de transparencia y la ausencia de estructuras de gobernanza profesionalizadas pueden comprometer la viabilidad de una empresa familiar, incluso cuando cuenta con una posición de liderazgo y un modelo de negocio innovador.[90]

Tanto Chupa Chups como Pescanova muestran que el fracaso de la empresa familiar no se explica únicamente por factores económicos o coyunturales, sino por la incapacidad

[88] *Ídem*.
[89] *Ídem*.
[90] El Confidencial. (2013, 5 de abril). *Pescanova declara concurso de acreedores y se desliza hacia el desastre.*

de la familia para dotarse de estructuras de gobierno que garanticen la transparencia, la profesionalización y la continuidad del proyecto. En ambos casos, la ausencia de órganos de supervisión independientes, la falta de planificación sucesoria y la confusión entre los roles familiares y empresariales generaron dinámicas que dificultaron la toma de decisiones estratégicas y aumentaron la vulnerabilidad en momentos críticos. Estos ejemplos confirman que, sin mecanismos formales que ordenen la relación entre familia, propiedad y empresa, incluso organizaciones líderes pueden verse abocadas a la desaparición o a la pérdida del control familiar.

5.2. Casos de éxito

Mango constituye un ejemplo especialmente ilustrativo de cómo la profesionalización y la institucionalización del gobierno corporativo pueden garantizar la continuidad incluso en momentos de transición inesperada. Fundada por Isak Andic en 1984, la empresa evolucionó desde un modelo de gestión fuertemente centralizado en la figura del fundador hacia una estructura más profesionalizada a medida que crecía y se internacionalizaba. La propiedad se mantiene mayoritariamente en manos de la familia Andic, que controla alrededor del noventa y cinco por ciento del capital a través de un holding familiar. Este control accionarial ha permitido preservar la visión de largo plazo propia de la empresa familiar, pero la familia ha optado por limitar su participación en la gestión operativa, concentrándose en funciones de supervisión y dirección estratégica.[91]

En los años previos al fallecimiento del fundador en 2024, Mango llevó a cabo un proceso de fortalecimiento institucional que resultó determinante para asegurar una transición ordenada. El consejo de administración se amplió y se incorporaron consejeros independientes con experiencia en sectores clave como la moda, la distribución y la gestión internacional. La presencia de estos perfiles externos reforzó la supervisión, aportó una visión técnica y permitió profesionalizar la toma de decisiones. Paralelamente, la empresa consolidó un equipo directivo profesionalizado y designó a un consejero delegado ajeno a la familia, lo que facilitó una separación clara entre propiedad y gestión.

[91] El País. (2010-2024). Todas las noticias sobre Mango publicadas en EL PAÍS. Recuperado de: https://elpais.com/noticias/mango/

Esta estructura redujo la dependencia del fundador y permitió que la organización funcionara con criterios técnicos y procesos estables.[92]

En el ámbito estrictamente empresarial, Mango avanzó en la modernización de su modelo de negocio mediante la digitalización, la reorganización logística y la expansión internacional. Estas transformaciones fueron lideradas por un equipo directivo profesional que operaba con autonomía, mientras que la familia mantenía un papel activo en la definición de la estrategia desde el consejo. La claridad en la distribución de funciones permitió que la empresa respondiera con agilidad a los cambios del mercado y consolidara su posicionamiento en un sector altamente competitivo.[93]

En el ámbito familiar, la transición generacional se gestionó de forma ordenada y sin tensiones visibles. La familia Andic mantuvo su papel como propietaria y supervisora, evitando interferencias en la gestión operativa y preservando la cohesión interna. No existen indicios de conflictos entre los miembros de la familia ni de intentos de ocupar puestos directivos sin la preparación adecuada. La existencia de estructuras formales de gobierno familiar y la claridad en la separación de roles contribuyeron a evitar los problemas habituales en empresas familiares de segunda generación, como la falta de meritocracia o la interferencia en la gestión.[94]

La muerte de Isak Andic en 2024 supuso una prueba decisiva para el modelo de gobernanza de Mango. En muchas empresas familiares, la desaparición repentina del fundador genera vacíos de poder, tensiones internas o retrocesos en la profesionalización. Sin embargo, en este caso, la transición se produjo con estabilidad y sin alteraciones significativas en la estrategia. La existencia de un consejo profesionalizado, un equipo directivo consolidado y una clara separación entre propiedad y gestión permitió que la empresa mantuviera su rumbo y reforzara su posición en el mercado internacional.[95] [96]

[92] *Ídem*.
[93] *Ídem*.
[94] *Ídem*.
[95] El Mundo. (2026, 6 de marzo). *Así ha conseguido Mango resurgir tras la muerte de Isak Andic*.
[96] El Economista. (2025, 10 de marzo). *Toni Ruiz, sobre la sucesión en Mango: "Andic lo dejó todo muy bien ordenado"*.

El caso de Mango demuestra que la continuidad de la empresa familiar no depende únicamente del éxito económico o de la figura líder y carismática del fundador, sino de la capacidad de la familia para anticiparse a los retos de la sucesión y para institucionalizar mecanismos de gobierno que garanticen la transparencia, la profesionalización y la cohesión interna. La combinación de un control accionarial familiar con una gestión profesionalizada y un gobierno corporativo sólido ha sido clave para asegurar su estabilidad intergeneracional y su capacidad de adaptación en un sector caracterizado por la competencia global y los cambios constantes en las tendencias de consumo.

Por otro lado, el caso de Grupo Antolín constituye un ejemplo sólido de continuidad empresarial basada en la institucionalización del gobierno corporativo y en la profesionalización progresiva de la gestión. Fundada en 1950 en Burgos por Avelino Antolín y sus hijos Avelino y José, la empresa nació como un pequeño taller familiar dedicado a la reparación de vehículos. Con el paso del tiempo, la familia amplió la actividad hacia la fabricación de componentes para automoción, hasta convertirse en uno de los principales proveedores mundiales del sector. La propiedad ha permanecido en manos de la familia Antolín a lo largo de tres generaciones, lo que ha permitido mantener una visión de largo plazo y una identidad familiar fuerte.[97]

A diferencia de otras empresas familiares que mantienen estructuras de gobierno informales, Grupo Antolín ha desarrollado un modelo de gobernanza profesionalizado y estable. El consejo de administración incluye consejeros independientes con experiencia en industria, finanzas y mercados internacionales, lo que ha permitido reforzar la supervisión y mejorar la calidad de las decisiones estratégicas. La familia participa activamente en los órganos de gobierno, y el presidente del consejo, José Antolín Toledano, miembro de la segunda generación, ejerce como presidente no ejecutivo, concentrando sus funciones en la supervisión y en la definición de la orientación estratégica. La gestión operativa, por el contrario, se encuentra en manos de un equipo profesionalizado encabezado por un consejero delegado externo, lo que garantiza que las decisiones del día a día se tomen con criterios técnicos y no familiares.[98]

[97] El País. (2010-2025). Todas las noticias sobre Grupo Antolín publicadas en EL PAÍS. Recuperado de: https://elpais.com/noticias/grupo-antolin/
[98] El Mundo. (2022, 17 de mayo). *Grupo Antolin nombra a Ramón Sotomayor nuevo consejero delegado*.

En el ámbito empresarial, este modelo ha permitido a Grupo Antolín adaptarse a los profundos cambios del sector automovilístico, caracterizado por la globalización, la electrificación y la creciente competencia internacional. La profesionalización de la gestión ha facilitado la diversificación de la actividad, la expansión internacional y la consolidación de alianzas estratégicas con fabricantes de automóviles de primer nivel. La empresa ha logrado mantener un crecimiento sostenido gracias a la combinación de una visión familiar de largo plazo y una gestión basada en criterios técnicos y profesionales.[99]

En el ámbito familiar, la transición generacional se ha gestionado de forma planificada y gradual. Los miembros de la familia que se han incorporado a la empresa lo han hecho en funciones de gobierno y no necesariamente en puestos ejecutivos, lo que ha evitado conflictos internos y ha reforzado la meritocracia. La existencia de reglas claras sobre la participación familiar, junto con la profesionalización de la gestión, ha permitido mantener la cohesión interna y asegurar la continuidad del proyecto sin tensiones significativas. Este enfoque ha evitado los problemas habituales en empresas familiares, como la falta de preparación de los sucesores o la interferencia en la gestión operativa.[100]

El caso de Grupo Antolín demuestra que la continuidad de la empresa familiar depende en gran medida de la capacidad de la familia para institucionalizar mecanismos de gobierno que garanticen la transparencia, la profesionalización y la separación clara entre propiedad y gestión. La combinación de un control accionarial familiar con un gobierno corporativo sólido y una gestión profesionalizada ha permitido a la empresa consolidarse como un referente internacional en su sector.

[99] El País. (2010-2025). Todas las noticias sobre Grupo Antolín publicadas en EL PAÍS. Recuperado de: https://elpais.com/noticias/grupo-antolin/

[100] Cinco Días. (2026, 25 de febrero). *Emma Antolín toma el control del fabricante de componentes de automoción Antolin.*

6. CONCLUSIONES

Primera. El análisis realizado permite concluir que la continuidad de la empresa familiar depende en gran medida de la existencia de estructuras de gobierno capaces de ordenar la interacción entre los subsistemas de familia, propiedad y gestión. La evidencia teórica muestra que, cuando estos ámbitos no están claramente delimitados, surgen tensiones que afectan a la toma de decisiones, a la eficiencia organizativa y a la estabilidad del proyecto. Por tanto, la implantación de mecanismos formales de gobierno no debe entenderse como un elemento accesorio, sino como un requisito estructural para garantizar la sostenibilidad de la empresa familiar a largo plazo.

Segunda. La sucesión generacional se confirma como el principal desafío al que se enfrentan estas organizaciones. La literatura revisada y los patrones observados en los casos analizados evidencian que la falta de planificación, la improvisación y la ausencia de criterios objetivos para seleccionar y preparar a los sucesores constituyen factores determinantes del elevado índice de fracaso tras el relevo generacional. La sucesión no es un acontecimiento puntual, sino un proceso prolongado que requiere anticipación, comunicación eficaz y bien dirigida, formación y una clara definición de roles para evitar conflictos y asegurar la continuidad del liderazgo.

Tercera. La profesionalización emerge como un elemento esencial para la supervivencia intergeneracional. La incorporación de directivos externos, la meritocracia en la selección de responsables y la separación entre funciones familiares y empresariales permiten reducir la dependencia del fundador y dotar a la organización de una estructura más estable y adaptable. La profesionalización no implica desplazar a la familia, sino redefinir su papel hacia funciones de supervisión y dirección estratégica, lo que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones y a fortalecer la competitividad.

Cuarta. Los casos de fracaso analizados permiten extraer conclusiones claras sobre los riesgos derivados de la ausencia de gobierno corporativo. La concentración excesiva de poder en la figura del fundador, la falta de controles internos y la inexistencia de órganos independientes de supervisión generan un entorno propicio para la toma de decisiones impulsivas, la acumulación de riesgos y la pérdida de credibilidad ante terceros. Estos casos muestran que, sin mecanismos formales que limiten el poder y garanticen la

transparencia, la empresa familiar puede comprometer su continuidad incluso cuando su actividad económica es aparentemente sólida.

Quinta. En contraste, los casos de éxito evidencian que la institucionalización del gobierno corporativo constituye un factor decisivo para asegurar la estabilidad y la continuidad del proyecto familiar. La existencia de consejos de administración profesionalizados, la incorporación de consejeros independientes, la separación clara entre propiedad y gestión y la preparación anticipada de la sucesión permiten que la organización funcione con criterios técnicos y no personales. Estos casos demuestran que la familia puede mantener el control y la identidad del proyecto sin interferir en la gestión operativa, logrando así un equilibrio entre tradición y profesionalización.

Sexta. La cultura familiar y la riqueza socioemocional se revelan como elementos ambivalentes: pueden actuar como una ventaja competitiva o convertirse en un obstáculo para la continuidad. Cuando se gestionan adecuadamente, fomentan la cohesión, el compromiso y la orientación a largo plazo. Sin embargo, cuando no existen mecanismos que regulen su influencia, pueden derivar en favoritismos, resistencia al cambio y conflictos internos. La conclusión principal es que la cultura familiar debe canalizarse mediante estructuras formales que permitan preservar sus beneficios sin comprometer la racionalidad empresarial.

Séptima. El estudio confirma que la existencia de órganos de gobierno bien definidos, como el consejo de administración, el consejo de familia o los protocolos familiares, contribuye a mejorar la transparencia y la calidad de la toma de decisiones. Estos mecanismos permiten separar los espacios de discusión familiar de los espacios de decisión empresarial, reduciendo tensiones y facilitando la resolución de conflictos. Su implantación no solo ordena la gestión interna, sino que también refuerza la confianza de empleados, socios y entidades externas.

Octava. En conjunto, el trabajo permite concluir que el gobierno corporativo constituye un elemento estratégico para garantizar la continuidad intergeneracional de la empresa familiar en España. Su correcta implementación permite equilibrar los objetivos familiares con las necesidades empresariales, anticipar los riesgos asociados a la sucesión y asegurar que el proyecto pueda mantenerse más allá de la figura del fundador. La

empresa familiar que aspira a perdurar debe comprender que la profesionalización y la institucionalización del gobierno no son una pérdida de identidad, sino la condición necesaria para preservar su legado.

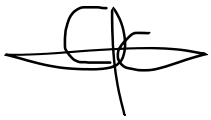
7. DECLARACIÓN DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Por la presente, yo, Carmen Cabello Hermana, estudiante de Derecho y Administración y Dirección de Empresas (E-3) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado *Papel del Gobierno Corporativo en la Supervivencia y Sucesión Generacional de la Empresa Familiar en España*, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Referencias: Para identificar referencias preliminares.
2. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
4. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: Marzo de 2026

Firma: 

8. BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, R. V. y Cuervo-Cazurra, A. (2009). *Codes of good governance. Corporate Governance: An International Review*.

Astrachan, J. H., Klein, S. B. y Smyrnios, K. X. (2002). *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem.* Family Business Review.

Barros, I., Hernangómez, J. y Martín-Cruz, N. (2017). *Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: an empirical examination.* European Journal of Family Business.

Brenes, E. R., Madrigal, K. y Requena, B. (2011). *Corporate governance and family business performance.* Journal of Business Research.

Calavia Molinero, J. M. (2017). *Gobierno y administración en la empresa familiar*.

Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture.* Jossey-Bass.

Chua, J. H., Chrisman, J. J. y Sharma, P. (1999). *Defining the family business by behaviour.* Entrepreneurship Theory and Practice.

Cinco Días. (2026, 25 de febrero). *Emma Antolín toma el control del fabricante de componentes de automoción Antolin.*

Comisión Europea. *Overview of Family Business Relevant Issues.*

Comisión Europea. (2023). *SME definition.*

Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). (2020). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.*

Cruz, C. y Nordqvist, M. (2011). *Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective*.

Daily, C. M. y Dalton, D. R. (1992). *Financial performance of founder-managed versus professionally managed corporations.* Journal of Small Business Management.

De la Torre García, A., Conde Vieitez, J. y Antón Rubio, C. (2010). *Estructuras de gobierno y previsión sucesional en las compañías familiares españolas.* Revista de Trabajo y Seguridad Social.

Dyer, W. G. (1988). *Culture and continuity in family firms.* Family Business Review.

El Confidencial. (2013, 5 de abril). *Pescanova declara concurso de acreedores y se desliza hacia el desastre.*

El Economista. (2025, 10 de marzo). *Toni Ruiz, sobre la sucesión en Mango: "Andic lo dejó todo muy bien ordenado".*

El Economista. (2023, 27 de octubre). *El alto potencial de la empresa familiar.*

El Mundo. (2026, 6 de marzo). *Así ha conseguido Mango resurgir tras la muerte de Isak Andic.*

El Mundo. (2022, 17 de mayo). *Grupo Antolin nombra a Ramón Sotomayor nuevo consejero delegado.*

El País. (2014, 27 de mayo). *Pescanova perdió 719 millones en 2013 y tiene un agujero de 2.237 millones.*

El País. (2010-2025). Todas las noticias sobre Grupo Antolín publicadas en EL PAÍS.

El País. (2010-2024). Todas las noticias sobre Mango publicadas en EL PAÍS.

El País. (2010-2014). Todas las noticias sobre Pescanova publicadas en EL PAÍS.

El País. (2001-2007). Todas las noticias sobre Chupa Chups publicadas en EL PAÍS.

ETL Global. *¿Qué es una Empresa Familiar? Definición y Características.*

EY (2021, 14 de septiembre). *Cómo demuestran su resiliencia las empresas familiares más grandes del mundo.*

EY (2025, 19 de marzo). *Empresas familiares: un motor imparable de crecimiento económico global.*

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business.* Harvard Business School Press.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. y Moyano-Fuentes, J. (2007). *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms.* Administrative Science Quarterly.

Handler, W. C. (1994). *Succession in family business: A review of the research.* Family Business Review.

Hernández-Linares, R. (2017). *¿Cómo ha abordado la literatura de la empresa familiar su heterogeneidad a través de sistemas de clasificación? Un análisis integrado.* European Journal of Family Business.

Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2025). *Relevancia y supervivencia de la empresa familiar. La empresa familiar en España 2025.*

Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (23 de abril de 2025). *Las empresas familiares representan el 92,4% del tejido empresarial, generan más empleo y sobreviven más años que las no familiares*.

Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (8 de octubre de 2025). *Las empresas familiares crecen al doble de ritmo que el Mercado Continuo e impactan de forma diferencial en creación de empleo y desarrollo de talento.*

Instituto de la Empresa Familiar (IEF). (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares.*

Instituto de la Empresa Familiar y McKinsey & Company. (2025). *El futuro de la empresa familiar: Sus retos y contribución diferencial*. IEF.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance.*

Kellermanns, F. W. y Eddleston, K. A. (2004). *Feuding families: When conflict does a family firm good.* Entrepreneurship Theory and Practice.

KPMG. (2025, 11 de septiembre). *La empresa familiar apuesta por el M&A para crecer "bien".*

KPMG. (2023, mayo). *Un paso por delante en el camino de la sostenibilidad: Cómo las empresas familiares pueden liderar la transformación sostenible*. KPMG Private Enterprise y STEP Project Global Consortium.

La Vanguardia. (2025, 20 de octubre). *El Rey llama a profesionalizar aún más la empresa familiar para mantener su crecimiento.*

La Vanguardia. (2006, 3 de julio). *La familia Bernat vende Chupa Chups a la italiana Perfetti Van Melle.*

Merino Jara, I. (2025). *La fiscalidad de la empresa familiar*.

Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses.* Harvard Business School Press.

Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2006). *Family governance and firm performance*. Entrepreneurship Theory and Practice,

Monreal, J., Sánchez, G., Meroño, A. y Sabater, R. (Eds.). (2009). *La gestión de las empresas familiares: un análisis integral*. Thomson-Civitas.

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Referencia: BOE-A-2010-10544.

Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares. Referencia: BOE-A-2007-5587.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H. y Dino, R. N. (2003). *Toward a theory of agency and altruism in family firms.* Journal of Business Venturing.

Suess, J. (2014). *Family governance: Literature review and the development of a conceptual model.* Journal of Family Business Strategy.

Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm.* Harvard Business School.

Ward, J. L. (2004*). Perpetuating the family business.* Palgrave Macmillan.